

Die Bedeutung von "social media" für professionell geführte Sportvereine am Beispiel von Hertha BSC

- BACHELORARBEIT -

Jahrgang 2011

Fakultät: Medien

Autor: Roman Müller

Studiengang: Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe: AM08sJ1-B

Matrikelnummer: 24706

Erstprüfer: Prof. Dr. Altendorfer

Zweitprüfer: Henrik Spickschen

Berlin, April 2011

Vorwort

„Daten sind eine kostbare Sache und werden länger als die Systeme selbst dauern.“
Diesen bemerkenswerten Satz sagte Tim Berners-Lee, der Erfinder des Internets, lange bevor man auch nur erahnen konnte wie sich das Internet entwickeln würde. Anhand dieser Arbeit möchte ich aufzeigen, dass die rasante Entwicklung des Internets und der sich daraus immer neu ergebenden Möglichkeiten auch für professionell geführte Sportunternehmen sowohl wirtschaftlich wie auch sportlich interessante und lukrative Segmente beherbergen, die sich die Verantwortlichen in diesen Bereichen bis vor kurzem noch nicht haben erträumen lassen.

Die Idee für dieses Thema kam mir während meines Studiums der angewandten Medienwirtschaft. Ich habe mich schon immer intensiv für den Fußball an sich interessiert. Dies betrifft nicht nur den Aspekt des Daseins als Fan. Selbst habe ich in der Verbandsliga gespielt und damit auch den Amateurbereich des „Deutschen liebsten Kindes“ kennengelernt.

Mein halbjähriges Praktikum in der Internetabteilung des Fußballvereins Hertha BSC, beziehungsweise der Abteilung „Neue Medien“, hat mir die eigentliche Initialzündung zur Umsetzung dieses Themas gegeben. Ich denke, dass sich genau dieser Aspekt meiner Arbeit mit einer Thematik befasst, die in Zukunft noch viel Potential in sich birgt, welches es letztendlich auszuschöpfen gilt.

Meine These zu diesem Thema ist folgende: Im Rahmen der sogenannten social-media-Aktivitäten zahlt es sich für professionell geführte Sportvereine langfristig gesehen, wirtschaftlich und sportlich betrachtet, aus, in selbige zu investieren und die sich daraus ergebenden neuen Möglichkeiten zu nutzen!

Zunächst stelle ich einen kurzen Abriss über die Entwicklung der sozialen Medien und Netzwerke sowie deren Entwicklung dar – von der beginnenden Entwicklung bis zum Stand des heutigen Tages. Auf dieser Basis versuche ich die allgemeine Bedeutung des sogenannten Web 2.0 zu analysieren, um anschließend konkret die Aktivitäten und Möglichkeiten meines „Untersuchungsobjekts“ Hertha BSC zu verdeutlichen.

Insgeheim vermute ich, als Quintessenz meiner These, dass der wahre Weg in dieser Sparte noch nicht gefunden wurde.

Inhaltsverzeichnis:

1. Historische Entwicklung von "social media"	9
1.1 Web 2.0	9
1.1.1 Begriffserklärung, Einordnung und Abgrenzung zu Web1.0	9
1.1.2 Merkmale	10
1.1.3 Voraussetzungen	12
1.1.4 Formen und Anwendungen	13
1.1.5 Kritik am Begriff des Web 2.0	14
1.1.6 Abgrenzung zu „Web 0.5 und Web 1.0“	15
1.1.6.1 Web 0.5	16
1.1.6.2 Web 1.0	17
1.2 „social media“	20
1.2.1 Begriffserklärung „social media“	20
1.2.2 Sender- Empfänger Modell	21
1.2.3 Abgrenzung von „social media“ gegenüber Massenmedien	21
 2. Engagement von Sportvereinen im Bereich der sozialen Medien	
 anhand der Plattform Facebook	23
2.1 Anfänge	23
2.2 Aktuelle Tendenzen am Beispiel von Facebook	26
2.3 Hertha BSC	29
2.3.1 Aktivitäten von Hertha BSC im Rahmen von social media	30
2.3.2 Auswirkungen des Engagements	35
2.3.2.1 direkte Auswirkungen	35
2.3.2.2 indirekte Auswirkungen	35
2.3.2.3 sportliche Auswirkungen	40
2.3.2.4 Allgemeine Entwicklungen bei Bundesligavereinen	41
2.3.3 Rückschlüsse und Bewertung	42

3. Fazit	43
3.1 Hertha BSC	43
3.2 Sportvereine im Allgemeinen	44
3.3 Allgemeine Wirtschaftsunternehmen und social media	46
3.3.1 Unternehmerische Anwendungsfelder	46
3.3.1.1 Externe Nutzung	47
3.3.1.2 Interne Nutzung	51
3.3.1.3 Probleme der unternehmerischen Nutzung	54
3.3.1.4 Weitere Probleme der unternehmerischen Nutzung	57
3.4. Abgrenzung Wirtschaftsunternehmen zu professionell geführten Sportvereinen	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mindmap web 2.0

Abbildung 2: „Homepage Pepsi aus dem Jahr 1996“

Abbildung 3: Internetwachstum, Internet Software Consortium,

Abbildung 4: Facebook -User weltweit

Abbildung 5: Die drei Top- Fußballvereine der Welt

Abbildung 6: Die drei umsatzstärksten Clubs der Bundesliga

Abbildung 7: Logo Hertha BSC

Abbildung 8: Die beliebtesten Vereine der Bundesliga

Abbildung 9: Screenshot der Social-Media-Angebote auf www.herthabsc.de

Abbildung 10: Screenshot “Zeckes Außenbahn” von YouTube

Abbildung 11: Umfrage bezüglich Außendarstellung

Abbildung 12: Umfrage bezüglich Fanangebot Hertha BSC

Abbildung 13: Umfrage bezüglich Web 2.0-Angebot von Hertha BSC

Abbildung 14: Zwei-Faktoren-Theorie: Was die Einstellung zur Arbeit beeinflusst

Abbildung 15: Top 10 Marken bei Facebook

„Eine vermehrte Ausgliederung mit Netzdiensten ist nicht weniger als der Anfang davon was man das Web 2.0 nennt, wodurch das Netz eine universelle, standardisierte Plattform wird. Das Web 1.0 ist der Kern geschäftlicher Infrastruktur.“¹

Dieser Begriff grenzt die interaktiven Nutzungsarten von einem „angeblichen“ Web 1.0 ab, in dem es nur wenige Bearbeiter, Personen und Organisationen, die Inhalte für das Web erstellten oder Informationen bereitstellten, aber zahlreiche Benutzer, sogenannte Konsumenten, welche die bereitgestellten Inhalte passiv nutzten, gegeben habe. Dazu wird angeführt, dass das Web zu Beginn vor allem aus statischen HTML-Seiten bestanden habe, von denen viele für längere Zeit unverändert ins Netz gestellt und nur gelegentlich überarbeitet oder in größeren Zeitabständen ausgetauscht wurden. Damit sich Seiten auch von mehreren Menschen effizient bearbeiten und verwalten lassen, seien Content-Management-Systeme entwickelt worden. Also Systeme zur gemeinschaftlichen Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten. Der darzustellende Informationsgehalt wird in diesem Zusammenhang als Content bezeichnet. Diese wiederum wurden zusammen mit aus Datenbanken gespeisten Systemen unterfüttert, die während der Laufzeit die Inhalte von Seiten dynamisch austauschen oder neue Inhalte einzusetzen helfen.

Unter dem Begriff Web 2.0 werden also keine grundlegend neuen Arten von Technologien oder Anwendungen verstanden, sondern der Begriff beschreibt eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung des Internets, bei der dessen Möglichkeiten konsequent genutzt und weiterentwickelt werden. Es stellt eine Evolutionsstufe hinsichtlich des Angebots und der Nutzung des World Wide Web dar, bei der nicht mehr die reine Verbindung von Informationen beziehungsweise der

¹ Knorr E. 2004

Produktverkauf durch Webseitenbetreiber, sondern die Beteiligung der Nutzer am Web und die Generierung weiteren Zusatznutzens im Vordergrund stehen.

1.1.2 Merkmale

Die Dienste und Inhalte des Internets werden nicht mehr als reines Informationsangebot angesehen, das Internet bedeutet somit eine von allen produktiv nutzbare Plattform.

Grundlage dafür ist die immer einfacher gewordene Nutzung von Web-

Benutzeroberflächen und die Unabhängigkeit der Webanwendungen von den hard- und softwaretechnischen Gegebenheiten. Statt Softwarepakete im klassischen Sinn existiert vielmehr eine große Zahl kleinerer Dienste, sogenannte Web-Services, die sich leicht weitenutzen, ausbauen und rekombinieren lassen („Mash-Ups“). Gefördert wird dies durch die Tatsache, dass aufgrund der grundlegenden Eigenschaften des World Wide Web der Sourcecode meist für alle verfügbar und sichtbar ist. Dadurch liegt der Fokus nicht mehr auf den Softwareanwendungen, sondern vielmehr auf den Datenbeständen, die von den einzelnen Diensten angeboten und genutzt werden. Diese stellen das eigentliche Potenzial dar und werden durch die Nutzbarmachung der sogenannten kollektiven Intelligenz, also des Wissens der gesamten Masse der Nutzer, ständig um Daten erweitert und mit zusätzlichen Informationen angereichert. Durch die Zusammenarbeit der Nutzer wird das Wissen in diesen Datenbeständen der Allgemeinheit erst zugänglich gemacht. Die Erstellung der Inhalte einer Website oder Teilen davon geschieht somit nicht mehr allein durch den Betreiber, der den Nutzern ausgewählte Informationen für den reinen Konsum zur Verfügung stellt, sondern erfolgt dadurch, dass sich auch die Internetnutzer an der Erstellung der Inhalte beteiligen. Es ist generell eine geänderte Nutzung des World Wide Web zu beobachten, bei der aus der ursprünglich eher passiven Nutzung des Internets zusätzlich eine aktive Beteiligung und Mitgestaltung der weltweit verfügbaren Informationsbestände wird. Aufgrund dieser unmittelbaren Partizipation der Nutzer wird vielfach auch von der „Demokratisierung“

des Netzes gesprochen, da die Inhalte des World Wide Web nicht mehr von den Betreibern der Websites allein, sondern von den Nutzern mitbestimmt werden. Die Rolle der Website-Betreiber hat sich im Web 2.0 also insoweit gewandelt, als dass sie in erster Linie für die Bereitstellung einer für die interaktive und kollaborative Nutzung geeigneten Plattform sowie die Administration zuständig sind. Die Aktualisierung des Inhalts erfolgt kontinuierlich durch die intensive Nutzerbeteiligung, sodass Websites dynamischer und flexibler werden. Der Erfolg der vom Betreiber zur Verfügung gestellten Plattform zeigt sich dann an der Intensität seiner Nutzung, die im Allgemeinen mit der Qualität der Inhalte beziehungsweise dem „Kundennutzen“ korreliert.

1.1.3 Voraussetzungen

In technischer Hinsicht wurde die Mitgestalterrolle der Internetnutzer vor allem durch die Bereitstellung entsprechender Tools auf redaktionellem Gebiet ermöglicht, sodass nicht mehr zwingend spezifische Fachkenntnisse in Auszeichnungssprachen (z.B. HTML, XML), Skriptsprachen (z.B. PHP, JSP) und Datenbanksprachen erforderlich sind, um aktive Inhalte für Webseiten zu produzieren. Daneben gehören zu einer erfolgreichen Web 2.0-Applikation auch das Bedürfnis und die Bereitschaft der Internetnutzer, eigene Erfahrungen und Kenntnisse in die Informationswelt des World Wide Web einzubringen. Die Motivation hierfür fußt auf zwei Gründen: Zum einen ist das Internet zu einem sehr bedeutsamen und einflussreichen Medium für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen geworden, an dem die Nutzer partizipieren möchten. Zum anderen besteht die Möglichkeit, sich relativ leicht in einer virtuellen Gemeinschaft zu profilieren und damit Selbstbestätigung und soziale Anerkennung gewinnen zu können.

1.1.4 Formen und Anwendungen

Der Grundgedanke der Kollaboration kann im Web 2.0 auf verschiedene Arten realisiert werden. Für die reine Kollaboration hinsichtlich gemeinsamen Arbeitens an Inhalten, für Diskussionen zu strittigen Inhalten sowie für Kontrollfunktionen und Entscheidungen haben sich „Wikis“ etabliert. Diese ermöglichen es jedem Benutzer Beiträge zu verfassen, zu editieren oder zu löschen. Durch die kollektive Zusammenarbeit ergibt sich automatisch ein mächtiges Kontrollinstrument, das in der Regel allein durch die große Anzahl an Nutzern falsche Informationen oder Missbrauch des Dienstes erschwert oder nahezu unmöglich macht. Eine solche gemeinsame Schaffung von Inhalten wird auch als „crowd sourcing“ bezeichnet. Dabei wird die zu bewältigende Aufgabe auf die Arbeitskraft einer Masse freiwilliger und kostenlos arbeitender Anwender verlagert. In diesem Zusammenhang wird deshalb auch von der Nutzung der kollektiven Intelligenz gesprochen („wisdom of the crowd“). Beispiel hierfür ist die Onlineenzyklopädie Wikipedia als typische Web 2.0-Anwendung. Diese entsteht aus Beiträgen vieler beliebiger, nicht zuvor geprüfter Internetnutzer, während zum Vergleich Britannica Online als Web 1.0-Anwendung von wenigen, sorgfältigen fachspezifischen Experten erstellt wurde. ²

Aus praktischer Sicht werden einige Internet-Anwendungen direkt zum Begriff Web 2.0 zugeordnet:

Wiki (s.o.): eine Ansammlung von Webseiten, die von den Benutzern frei erstellt und überarbeitet werden kann

Weblog: wird oftmals als Tagebuch im Internet bezeichnet; ein festgelegter Autorenkreis verfasst Einträge, die in chronologisch umgekehrter Reihenfolge aufgelistet werden; dazu kann der Leser Kommentare zu den Einträgen verfassen

² Gabler Verlag 2004

Podcast: bezeichnet das Veröffentlichen von Audio- und Videodateien im Internet
soziale Netzwerke: stellen soziale Beziehungen im Internet dar; (beispielsweise **Facebook**, VZ-Gruppe); sie ermöglichen es dem Nutzer ein Profil zu erstellen und Kontakte zu verwalten; meist können sich die Mitglieder und Gruppen in Communities untereinander austauschen

social-bookmarks: bieten dem Nutzer die Möglichkeit zur Speicherung und Kategorisierung von persönlichen Links

social news: Nachrichteneinreichung, -bewertung und –kommentierung durch Nutzer (beispielsweise Twitter)

media-sharing-Plattformen: diese Plattformen bieten interessierten Benutzern die Möglichkeit ein Profil anzulegen, Mediendaten wie Fotos und Videos zu speichern und Inhalte anderer Nutzer zu konsumieren sowie zu bewerten (beispielsweise youtube, myspace)

1.1.5 Kritik am Begriff des Web 2.0

Jedoch kommt zunehmend Kritik an dem Begriff des Web 2.0 auf. Tim Berners-Lee, der Begründer des World Wide Web, sagte schon vor Jahren über den Begriff Web 2.0, er halte diese Bezeichnung für einen „Jargonausdruck, von dem niemand weiß, was er wirklich bedeutet!“³ Er vertritt die Ansicht, dass das angeblich „neue Netzverständnis“ des Web 2.0 in Wahrheit nichts anderes als das ursprüngliche Netzverständnis ist, das bereits dem Web 1.0 zugrunde lag.

Denn Berners-Lee konzipierte das Web von Anfang an im gleichen Maße zum Publizieren wie zum Konsumieren der Inhalte.⁴ Ein Beweis dafür ist, dass schon der erste von ihm entwickelte Webbrowser bereits Editor und Browser zugleich war.⁵

³ Berner-Lee T. 2006

⁴ Fischetti, M., Berner-Lee T., 1999

⁵ Berner-Lee T. 1993

Des Weiteren wird von Kritikern angeführt, dass der Begriff Web 2.0 lediglich normale, konsequente Weiterentwicklungen im World Wide Web verallgemeinert. So ist nach Meinung vieler Kritiker der Begriff Web 2.0 eine Marketingblase, welche vermeidet Neuerungen genau zu beschreiben, indem viele solcher neugearteten Entwicklungen ohne explizite Unterscheidung dem Web 2.0 zugeschlagen werden, auch wenn sie von anderen Technologien oder Zielsetzungen ausgehen. Beispielsweise fasst man unter dem Oberbegriff Web 2.0 so Unterschiedliches zusammen wie netzwerkgestützte Anwendungen, die lokale Anwendungen ersetzen (sogenannte Client-Server-Anwendungen), sowie gleichzeitig Netzerkennungen. Dazu lege der Begriff Web 2.0 vereinfachend nahe, das Internet sei interaktiver geworden – obwohl seit dem Bestehen des Internets schon immer Forengemeinschaften und Usenet-Gemeinden existent waren. Schlussfolgernd kommen die Kritiker zu dem Punkt, das Web 2.0 beinhalte nichts Neues.

Zudem könnten viele der mit dem Begriff verbundenen interaktiven Konzepte dem Benutzer einen Teil seiner Autonomie nehmen und damit zum Kern neuer Strategien werden, in denen allein eine stete Bindung an den Anbieter die Aktualität und die Vollständigkeit einzelner Angebote sichere. Web 2.0 ist somit vielmehr ein Schlagwort, das für eine Reihe interaktiver und kollaborativer Elemente des Internets verwendet wird. Daher erfährt die Gewichtung dieser Bezeichnung eine deutliche Abnahme und verschiebt sich zugunsten des Begriffs „social media“. ⁶

1.1.6 Abgrenzung zu „Web 0.5 und Web 1.0“

Wie der Begriff Web 2.0 bereits erahnen lässt, resultiert diese Versionsbezeichnung auf dem Bestehen eines „Vorgängermodells“. Daher werde ich zur genaueren

⁶ Angermeier, M. 2005

Begriffserläuterung diesbezüglich eine kurze Abgrenzung zu den Vorgängerversionen des Web 2.0 geben.

Bis heute gibt es keine offiziellen Bezeichnungen für die verschiedenen Entwicklungsstadien des World Wide Web, jedoch kann man diese theoretisch in zwei wegweisende Zeitabschnitte mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Merkmalen untergliedern, die dem heutigen technischen Standard im Sinne des Web 2.0 vorausgingen.

1.1.6.1 Web 0.5

Der Begriff Web 0.5 bezeichnet die „Kinderstube“ des Internets. Der Informatiker Tim Lee Berners, seinerseits Forscher am renommierten schweizerischen Forschungszentrum CERN, erfand das World Wide Web 1989. Ursprünglich führte er eine Hypertext-Vernetzung innerhalb des Forschungszentrums ein, was dem vereinfachten und beschleunigten Austausch von wissenschaftlichen Arbeiten dienen sollte.

Dies bedeutete, dass das World Wide Web zunächst lediglich eine Anwendung von Experten für Experten darstellte, die nur einem sehr begrenzten Nutzerkreis zugänglich war. Der allererste Browser hatte den Namen „World Wide Web“ und wurde später in „Nexus“ umbenannt. Die Betaversion des Web diente anfänglich dem Aufbau von technischem Know-how und des weiteren der entsprechenden Entwicklung und Förderung dafür notwendiger Infrastruktur und Technik. Dies blieb auch in den ersten Jahren des darauffolgenden Jahrzehnts der Fall. Die Akteursstrukturen innerhalb des World Wide Web waren bis auf wenige Sonderfälle strikt auf „business-to-business“-Kollaborationen konzentriert.

1.1.6.2. Web 1.0

Den weltweiten Durchbruch, der über die „business-to-business“-Funktion des World Wide Web hinausgehen sollte, brachte die Vorstellung des ersten frei erhältlichen und graphikfähigen Browsers Namens „Mosaic“ im Jahre 1993 durch Marc Andreessen, seinerseits Begründer von Netscape.⁷



Abbildung 2: „Homepage Pepsi aus dem Jahr 1996“

Ab diesem Zeitpunkt war das World Wide Web durch diesen neuen und leicht zu bedienenden Browser nun auch für die breite Öffentlichkeit zugänglich. Trotz der damit verbundenen sehr hohen Verbindungs- und Telefonkosten und der Tatsache, dass die Technik im Vergleich zum heutigen Standard immens langsam und noch störanfällig

⁷ livinginternet.com 1993

war, verzeichnete das World Wide Web rasant steigende Nutzerzahlen im Bereich der Privatpersonen.⁸

In dieser Zeit waren die Akteursstrukturen, wie bereits erwähnt, im Bereich der „business-to-business“-Kommunikation, aber vor allem auch im Bereich der „business-to-consumer“-Beziehungen vorherrschend. Der Handel beschränkte sich dabei fast ausschließlich auf eine rein unidirektionale Push-Kommunikation gegenüber dem Kunden.⁹

Der Nutzer des Internets wurde auf rein statischen und nur selten aktualisierten Homepages über die Firma, den Konzern an sich, sowie deren Produkte und Dienstleistungen ausführlich informiert. Dies sollte primär dazu dienen die Kundenbindung zu erhöhen, beziehungsweise im besten Falle zu verstärken.

Eine Interaktion mit den Unternehmen, was die Einflussnahme oder die Gestaltung von Inhalten betraf, war seitens des Nutzers zu diesem Zeitpunkt entweder sehr beschränkt oder faktisch rein gar nicht möglich. Der Schwerpunkt des Web 1.0 und dessen Anwendungen lag ganz eindeutig auf dem Aspekt des Infotainment. Die heute im Rahmen des Web 2.0 zahlreich vorhandenen Sozialisationselemente spielten damals keine tragende Rolle.

Ausgehend von einer immer stärker ansteigenden Popularität des Internet ab Mitte der 90er Jahre, ergaben sich auch hinsichtlich der technischen Entwicklung beachtliche und rasante Sprünge. Diese waren auch notwendig, um technischen Überlastungen vorzubeugen. Im Laufe der Zeit entwickelte sich ebenfalls der Markt der Internetverbindungsanbieter kontinuierlich weiter. Die steigende Anzahl derer wirkte

⁸ Bernd W. 2006

⁹ perspektive-mittelstand.de 2007

sich zusätzlich auf die marktüblichen Preise aus, die logischerweise immer günstiger wurden. Dies hatte wiederum den Effekt, dass stetig mehr Nutzer und noch mehr Anbieter auf den Markt drängten.

Ein Beispiel dafür ist die exponentiell steigende Zahl der Host-Anmeldungen. Ein Host bezeichnet einen Datenbankanbieter, der im Internet Datenbanken zur Verfügung stellt. Dies geschieht in der Regel über Großrechner. Waren es im Jahr 1993 circa 1,3 Millionen Internethosts, so hatte sich diese Zahl im Jahr 1997 auf fast 20 Millionen gesteigert. Dies entspricht einem überaus beachtenswertem Wachstum von durchschnittlich 60 Prozent pro Jahr.¹⁰

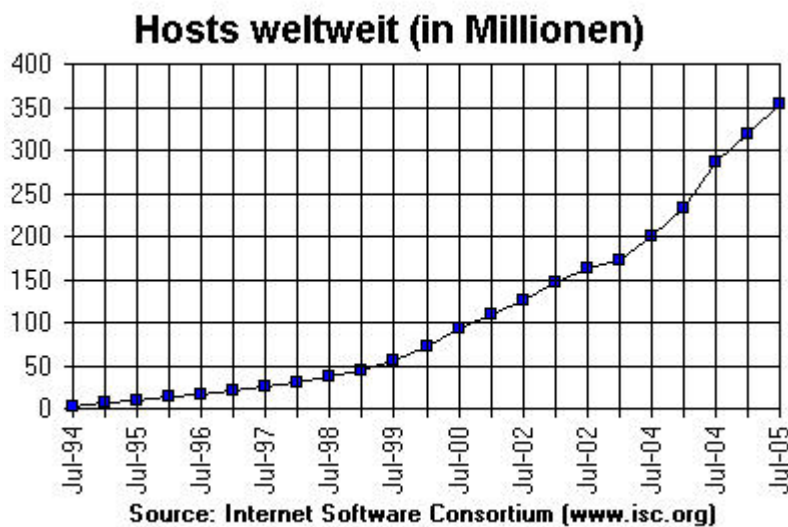


Abbildung 3: Internetwachstum, Internet Software Consortium,

Zahlreiche weitere technische Entwicklungen, Programme und der Ausbau von Übertragungsmöglichkeiten machten die Internetnutzung mit zunehmender Zeit einfacher und komfortabler. Letztlich führte dies zur Einführung und Bereitstellung von

¹⁰ is.uni-sb.de 2011

Breitband-Anschlüssen (DSL). Ein Breitband-Internetzugang ist ein Zugang zum Internet mit verhältnismäßig hoher Datenübertragungsrate (Bandbreite) mit einem Vielfachen der Geschwindigkeit älterer Zugangstechniken wie der Telefonmodem- oder ISDN-Einwahl. Gegen Ende der 90er Jahre machte diese Art der Technik das World Wide Web schließlich auch in Deutschland zu einem Massenprodukt.

Das Ende der Web 1.0-Ära wird auf den Herbst des Jahres 2001 datiert. Aufgrund des stetig wachsenden Internetbooms waren die Technologieunternehmen des Neuen Marktes, bezogen auf ihren eigentlichen Unternehmenswert an den Börsen, viel zu hoch notiert und es kam zum Platzen der sogenannten „dotcom“-Blase. Dies führte dazu, dass sämtliche Kurse der Technologiebranche in das Bodenlose stürzten. Dieser Börsencrash kann – zumindest symbolisch – als das Ende eines rein kommerziellen Internetzeitalters angesehen werden.¹¹

1.2 "social media"

1.2.1 Begriffsbestimmung „social media“

Social Media, beziehungsweise soziale Medien bezeichnet, eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglicht, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in der Gemeinschaft zu gestalten. Die Ermöglichung sozialer Interaktionen und Kollaboration in sozialen Medien gewinnen zunehmend an Bedeutung und wandeln mediale Monologe (one to many) in sozial-mediale Dialoge (many to many) um.¹² Zudem unterstützt es die, wie oben bereits angemerkt, Demokratisierung von Wissen und Information und macht den Benutzer von einem

¹¹ O'Reilly, T. 2005

¹² Brennan V. 2010

Konsumenten zu einem Produzenten. Es besteht kein Gefälle mehr zwischen Sender und Rezipienten. Diesen Vorgang beschreibt das sogenannte Sender-Empfänger-Modell.

1.2.2 Sender-Empfänger Modell

Das Sender-Empfänger-Modell ist ein Modell aus der Kommunikationspsychologie und definiert Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger. Dazu wird die Nachricht kodiert und als Signal über einen Übertragungskanal übermittelt. Dabei kann die Nachricht durch Störungen verfälscht werden. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Kommunikation ist, dass Sender und Empfänger die gleiche Kodierung für die Nachricht verwenden.

Bezogen auf die sozialen Medien werden hierbei als Kommunikationsmittel Text, Bild, Audio oder Video verwendet.

1.2.3 Abgrenzung von „social media“ gegenüber Massenmedien

Social Media ist von den traditionellen Massenmedien, wie zum Beispiel Zeitungen, Radio, Fernsehen und dem Film zu unterscheiden. Social Media stützt sich ausschließlich auf digital-basierte Kommunikationskanäle und Anwendungen. Des Weiteren weist sie relativ geringe Eintrittsbarrieren auf, die unter anderem den finanziellen Aspekt, unkomplizierte Produktionsprozesse und die einfache Zugänglichkeit hinsichtlich der „Tools“ für die Veröffentlichung und die Verbreitung von Inhalten jeder Art betreffen. Darüber hinaus sind die oben genannten Punkte für Privatpersonen als auch für Unternehmen einsetzbar. Auf diesen Punkt gehe ich aber erst später im Rahmen der vorstellbaren Geschäftsmodelle und Verwirklichungsstrategien ein.

Im Gegensatz dazu erfordern Massenmedien umfängliche Ressourcen und Produktionsprozesse, um Veröffentlichungen adäquat zu realisieren. Gemeinsam liegt beiden zugrunde, dass sie die Möglichkeit besitzen große wie auch weniger große Rezipientengruppen zu erreichen. Während Massenmedien wie das Fernsehen zunehmend auf die lineare Kommunikation eines Broadcast (Rundfunk) setzen, werden in einem Computernetzwerk Nachrichten als Datenpakete von einem Punkt aus an alle Teilnehmer eines Netzes übertragen. In der Vermittlungstechnik ist ein Broadcast eine spezielle Form der Mehrpunktverbindung. Dem gegenüber unterliegt die Kommunikation von „social media“ neben einem hohen Echtzeitfaktor auch dem Prinzip des „Long Tail“ zur Generierung von Aufmerksamkeit und Reichweite. Der Long Tail ist eine auf den Arbeiten von Gladwell¹³ aufbauende Theorie, die der US-amerikanische Journalist und Chefredakteur des *Wired Magazine* Chris Anderson 2004 vorstellte,¹⁴ nach der ein Anbieter im Internet durch eine große Anzahl an Nischenprodukten Gewinn machen kann. Dieser Effekt trifft insbesondere für den Musik- und Bücherverkauf zu, wo selten verkaufte Titel in einem konventionellen Verkaufsgeschäft zu hohe Kosten verursachen würden. Der Name leitet sich von der Ähnlichkeit der Verkaufsgrafik mit einem langen Schwanz ab. Chris Anderson zeigte diesen Effekt anhand der Verkaufsstatistik des amerikanischen Online-Musikdiensts Rhapsody auf, bei der eine große Anzahl wenig gefragter Produkte mehr Umsatz erzielte als wenige Bestseller.

- Reichweite: Sowohl social media als auch den Massenmedien ermöglichen es jedem, global präsent zu sein.
- Zugänglichkeit: Die Produktion von Massenmedien obliegt in der Regel privaten oder regierungseigenen Unternehmen; social-media-Werkzeuge sind für jedermann zu geringen oder gar keinen Kosten zugänglich.

¹³ Klein Lisa R. 1998

¹⁴ Alby T. 2007

- Benutzerfreundlichkeit (usability): Die Produktion von Massenmedien setzt Spezialkenntnisse und eine umfassende Ausbildung voraus; diese Ausprägung der Kenntnisse ist im Rahmen von sozialen Medien deutlich geringer
- Neuheit: Der Zeitraum zwischen einem Ereignis und der Veröffentlichung über Massenmedien, insbesondere von periodischen Vorkommnissen, beansprucht einen gewissen Zeitraum; soziale Medien ermöglichen es unmittelbar und ohne Zeitverzug zu veröffentlichen
- Beständigkeit: Ein Beitrag in einem Massenmedium (beispielsweise ein Artikel in der Zeitung) kann nach Erstellung und Veröffentlichung nicht mehr verändert werden; anders bei den sozialen Medien, die es ohne großen Zeitaufwand ermöglichen Änderungen an Veröffentlichungen vorzunehmen.

2. Engagement von Sportvereinen im Bereich der sozialen Medien anhand der Plattform Facebook

2.1 Anfänge

Wie auf so vielen Gebieten, waren auch im Bereich von Web 2.0 Sportvereine aus den USA die Vorreiter. Sicherlich ist dies auch der Tatsache geschuldet, dass die Internetplattform Facebook in den USA erstmals im Februar 2004 auf dem amerikanischen Markt zugänglich war, und somit gegenüber dem deutschen Markt einen erheblichen zeitlichen Vorsprung genießt. Darüber hinaus muss man sich auch das Bild der Struktur des Sport und der Gesellschaft in den USA vergegenwärtigen. Der Sport in den USA genießt seit jeher einen immens hohen Stellenwert und ist ein Eckpfeiler in der amerikanischen Kultur. Die vier größten und beliebtesten Sportarten in den USA wurden alle in der "Neuen Welt" erfunden und entwickelten sich zu dem was sie heute repräsentieren. Dazu zählen die National Football League (NFL), die Major League Baseball (MLB), die National Basketball Association (NBA) und die National Hockey

League (NHL). Diese vier großen us-amerikanischen Sportarten haben schon immer eine Konzentration der medialen Unterstützung erfahren. Und auch die professionellen Strukturen, wie sie mittlerweile in Deutschland fast ausschließlich beim Fußball vorzufinden sind, hat es in den USA schon sehr viel früher gegeben. Der Fußballsport in den USA erfährt lediglich auf Amateurniveau einen größeren Zulauf. Dies ist wohl der nicht vorhandenen Tradition geschuldet. Der Sport in den USA stellt im allgemeinen eine Mischung aus Show, Spektakel drum herum und dem eigentlichen sportlichen Geschehen an sich dar.

Schon sehr viel früher als hierzulande haben die TV-Anstalten Unsummen von Geldern in die Übertragung und die jeweiligen Vereine gesteckt. Der fortgeschrittene technische Entwicklungsstand der Übertragungsmöglichkeiten machte es zudem schon sehr viel früher als in Deutschland möglich ein weitgefasstes Publikum anzusprechen. Darüber hinaus sind die vier us-amerikanischen Hauptsportarten auch von ihrem Regelwerk so konstruiert, dass durch die Spielunterbrechungen immer wieder Werbeblöcke gefahren werden können. Dies wiederum führte zu einer wesentlichen einfacheren Sponsorenakquise und Vermarktung für die jeweiligen Vereine. Bereits im Jahr 1979 war es der TV-Sender ESPN, der als erster universeller Sportsender an den Start ging. Zu dieser Zeit steckte die Sportvermarktung und –übertragung in Deutschland noch in den Kinderschuhen.¹⁵

Dass viele erfolgreiche Web-2.0-Projekte in Deutschland ihre Vorbilder in den USA haben, ist für alle am Internetgeschehen interessierten Nutzer hierzulande keine Neuigkeit mehr.

Einige der ersten Vereine, die sich im Web 2.0 richtig engagiert haben, sind gleichzeitig die Branchenführer in ihren jeweiligen Sportarten. Der us-amerikanische Basketball-Klub der Los Angeles Lakers (4,2 Millionen Facebook-Mitglieder) und der

¹⁵ stationindex.com 2011

erfolgreichste us-amerikanische Baseball-Verein, die New York Yankees (3,4 Millionen Facebook-Mitglieder; Stand 2010) haben als erste das Potenzial der Web-2.0-Projekte erkannt und versucht umzusetzen. Der Basketballverein aus Los Angeles war der Vorreiter in der Web 2.0-Branche. Schon früh erkannten die „Macher“ und Werbestrategen des Klubs, dass in den sozialen Medien ein großes Potenzial für ihre Bestrebungen den Bekanntheitsgrad und zugleich den Profit zu steigern lag. Als erster Profisportverein vertrieb der bekannte Basketballverein vereinzelt Karten lediglich an seine Facebook-User und nicht nur über den Weg des offenen Verkauf. Diese Art der Vorgehensweise erzielte einen „word of mouth“-Marketingeffekt. Dieser Effekt bezeichnet ein Empfehlungsmarketing und ist ein idealer Ansatzpunkt um potentielle Leaduser zu erreichen.

Der Begriff umschreibt eine Form der direkten persönlichen Kommunikation zwischen Konsumenten innerhalb eines sozialen Umfelds, mit dem Vorteil der besseren selektiven Informationsaufnahme und einer verstärkten Glaubwürdigkeit.¹⁶ Dadurch, dass sich dieses Vorgehen des Vereins innerhalb der Facebook-Fans der Los Angeles Lakers herumsprach, vermehrte sich die Anzahl der „High-Level-Fans“. Dies ermöglichte den Aufbau intensiverer Beziehungen zu den diesen Anhängern. Hierdurch konnte man diese stärker in die eigene Marketingstrategie involvieren, sie mit mehr Insiderwissen ausstatten und sie so zu potentiellen Markenbotschaftern machen. Dieses Angebot wurde unter den Facebook-Fans hervorragend angenommen und führte zu weiteren Merchandisingvernetzungen mit der weltweit größten Internetplattform.

Weiterhin darf man nicht außer Acht lassen, dass Facebook in den USA mit 155,2 Millionen Mitgliedern weltweit mit Abstand die meisten User zu verzeichnen hat. Deutschland rangiert dagegen mit circa 18 Millionen Usern (Stand 2011) lediglich auf dem elften Platz.

¹⁶ wirtschaftslexikon.gabler.de 2010

Rang	Land	Mitglieder	Differenz
1 (1)	USA	155.2 Mio.	+2.0%
2 (2)	Indonesien	34.9 Mio.	-0.8%
3 (3)	Großbritannien	30.3 Mio.	+4.7%
4 (4)	Türkei	27.5 Mio.	+4.2%
5 (6)	Indien	23.1 Mio.	+4.6%
6 (7)	Mexiko	22.8 Mio.	+4.0%
7 (8)	Frankreich	21,9 Mio.	+3.9%
8 (5)	Philippinen	21,6 Mio.	-4.8%
9 (9)	Italien	19.2 Mio.	+4.4%
10 (10)	Kanada	18.6 Mio.	+7.3%
weitere:			
11 (11)	Deutschland	18.0 Mio.	+10.7%
25 (25)	Russland	4.4 Mio.	+5.2%
41 (44)	Japan	3.1 Mio.	+19.9%
46 (47)	Schweiz	2.6 Mio.	+8.7%
48 (48)	Österreich	2.5 Mio.	+5.5%

Abbildung 4: Facebook -User weltweit

2.2 Aktuelle Tendenzen am Beispiel von Facebook

Aber auch in Europa, und speziell in Deutschland, zieht der Gedanke bei den professionellen Sportvereinen ein, dass man die Möglichkeiten des Web 2.0 zu seinen eigenen Gunsten nutzen könnte. Gemessen an der Zahl der Facebook-Fans ist der FC Barcelona der populärste Sportverein der Welt. Der amtierende spanische Fußball-Meister zählt derzeit auf dem sozialen Internet-Netzwerk knapp 12,2 Millionen

Anhänger, und damit über eine Millionen Fans mehr als der Erzrivale Real Madrid, der Nummer zwei der Rangliste. Knapp dahinter folgt Manchester United mit über 10,8 Millionen Facebook-Freunden.¹⁷

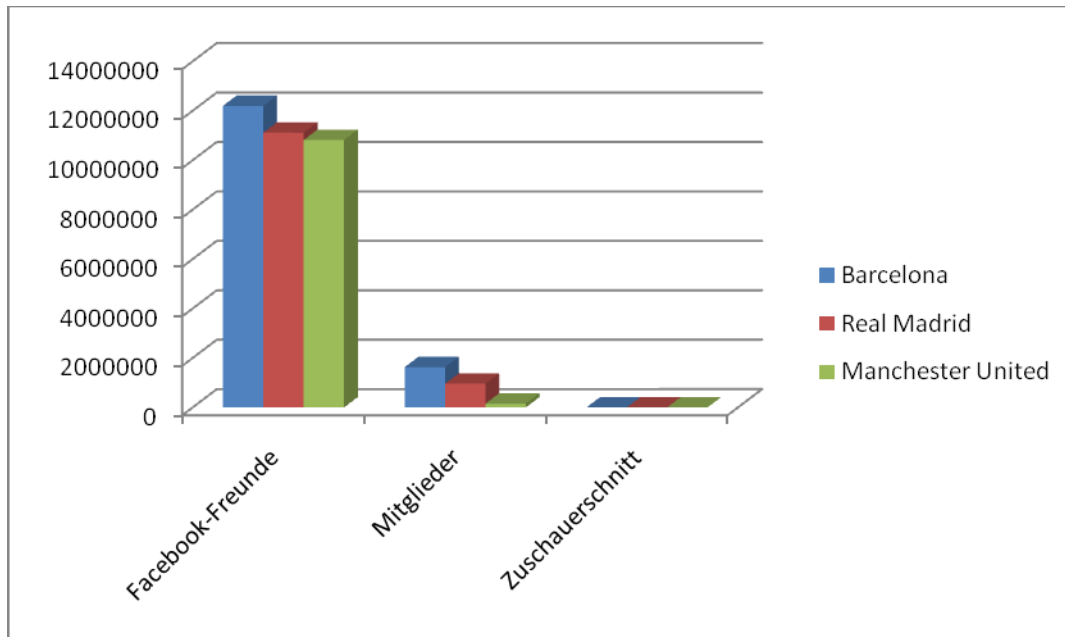


Abbildung 5: Die drei Top- Fußballvereine der Welt

Zugleich gehören diese drei auch zu den umsatzstärksten Profifußball-Vereinen der Welt. Real Madrid führt das Feld mit einem Umsatzvolumen von 351,0 Millionen Euro im Jahr vor Manchester United (315,2 Millionen) und dem FC Barcelona an, der es immerhin auf einen Jahresumsatz von 290,1 Millionen Euro bringt. Der umsatzstärkste deutsche Verein ist der FC Bayern München. Der deutsche Rekordmeister bringt es auf einen Jahresumsatz von 223,3 Millionen Euro. Und nebenbei ist der FC Bayern auch derjenige deutsche Verein mit den meisten Facebook-Freunden. Ob dies ein Zufall ist, oder eine Korrelation zwischen diesen Werten besteht, ist nun folgend zu untersuchen.

¹⁷ derstandard.at 2011

Neben dem FC Bayern München sind mit dem Hamburger SV und dem FC Schalke 04 noch zwei weitere deutsche Vereine in der Liga der 20 umsatzstärksten Clubs der Welt vertreten. Hierbei darf natürlich nicht außer Acht gelassen werden, dass die Einnahmen nicht allein zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage herangezogen werden dürfen.

Einen wesentlichen Anteil an dem Umsatzwachstum hatte die 43-prozentige Steigerung der Erlöse aus dem Bereich Medienrechte (Bundesliga, DFB, UEFA Champions League). Mitbegründet wurde dies durch das Inkrafttreten des neuen TV-Vertrages in der Bundesliga und den gesteigerten Erlösen aus den Fernsehübertragungsrechten der UEFA ChampionsLeague.

Erneut machten die Einnahmen des Bereichs Werbung & Sonstiges, der sich im Wesentlichen aus Erlösen durch Sponsoring und Merchandising zusammensetzt, den größten Teil der Gesamteinnahmen aus.¹⁸

¹⁸ Deloitte Analyse 2008

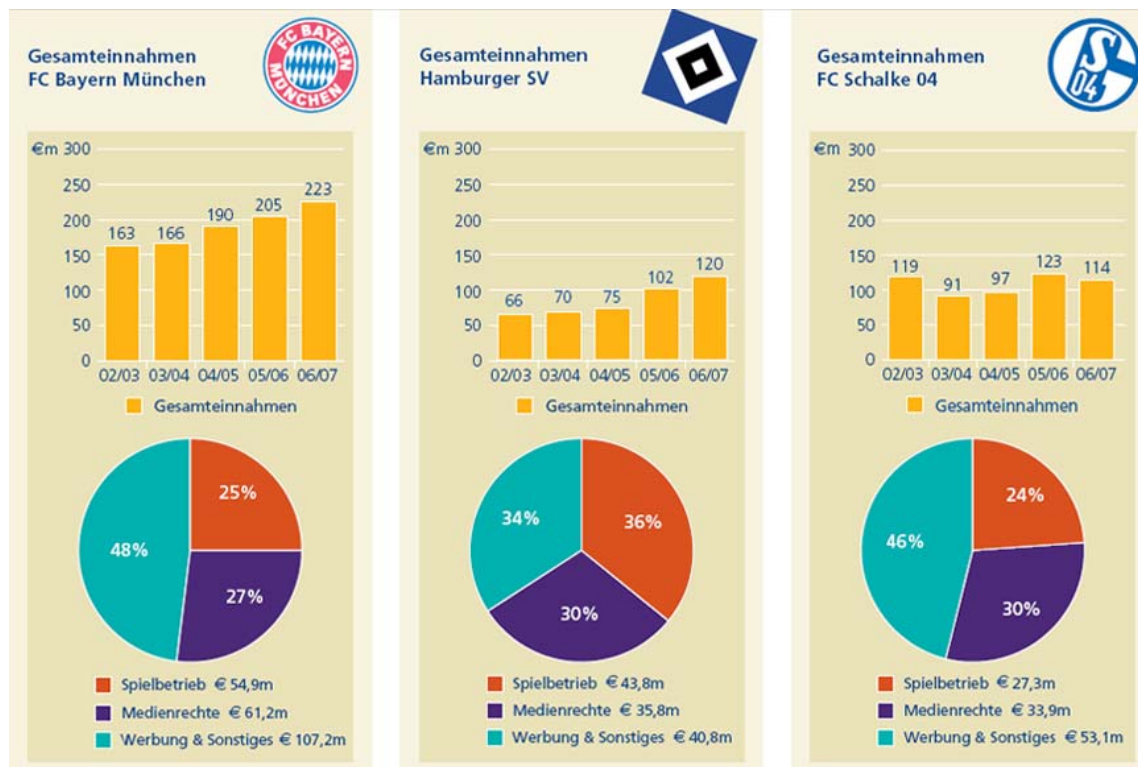


Abbildung 6: Die drei umsatzstärksten Clubs der Bundesliga

2.3. Hertha BSC

Der Verein Hertha BSC, dessen offizieller Name Hertha Berliner Sport-Club e.V. lautet, wurde am 25. Juli 1892 gegründet und ist mit derzeit 21.895 Mitgliedern (Stand März 2011) einer der größten Sportvereine in Deutschlands Hauptstadt. Insgesamt sind dem Club 327 Fanclubs angeschlossen. Der Verein hat seinen Sitz im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf und ist vor allem aufgrund seiner Fußballabteilung bekannt. Der Spielbetrieb der Profis wird durch die im Jahr 2002 gegründete Hertha BSC Kommanditgesellschaft mit beschränkter Haftung auf Aktien (Hertha BSC GmbH & Co

KGaA) durchgeführt. Persönlich haftender Gesellschafter ist die vereinseigene Hertha BSC Verwaltung GmbH, einziger Kommanditaktionär ist gegenwärtig der e.V. Die Fußball-Heimspiele trägt die Profimannschaft im größten Multifunktionsstadion Berlins, dem Olympiastadion, aus.



Abbildung 7: Logo Hertha BSC

2.3.1 Aktivitäten von Hertha BSC im Rahmen von social media

Der Verein ist inzwischen im Bereich der sozialen Medien angekommen. Der Onlineauftritt des Vereins läuft über die vereinseigene Homepage. Diese wird von dem externen Anbieter „nexum“ bereit gestellt, jedoch von der Abteilung Neue Medien des Clubs selbständig mit Inhalten befüllt. Seit dem Jahr 2010 hat der Verein auch eine eigene Facebook-Seite. Auf diesem Portal ist mittlerweile auch jeder Profi mit einem eigenen Profil oder einer persönlichen Fanpage vertreten. Das Portal reifte für den Verein seit den Anfängen auch zum Schwerpunkt der vereinseigenen social-media-Aktivitäten. Seit der Initialisierung ihrer eigenen Facebook-Seite hat diese schon über 65.000 Fans angezogen, die sich hierüber regelmäßig über „ihren“ Verein informieren

und gegenseitig austauschen. Damit erzielten die Berliner in kürzester Zeit die erfolgreichste Facebook-Seite aller Zweitligisten.

Dahinter folgt Fortuna Düsseldorf schon mit einem gehörigen Abstand (41.500 Fans). Der zweite Berliner Profifußball-Verein, der 1. FC Union Berlin, wird in diesem Ranking mit 9145 Anhänger auf Platz sechs gelistet. „Facebook ist unser Hauptkanal. Wir sind beeindruckt, wie gut und vor allem wie rasant die Resonanz unserer Fans hierbei ist“, sagt Robert Burkhardt, seinerseits Leiter Neue Medien beim Hauptstadtclub.

¹⁹

Auf der Facebook-Seite von Hertha BSC können die Anhänger auf einen eigenen Online-Fanshop zugreifen, zudem haben sie die Möglichkeit über das sogenannte 3D-Ticketing sich ihre Plätze in einem virtuell dargestellten Olympiastadion gleich im Netz zu bestellen.

¹⁹ Herthabsc.de 2011

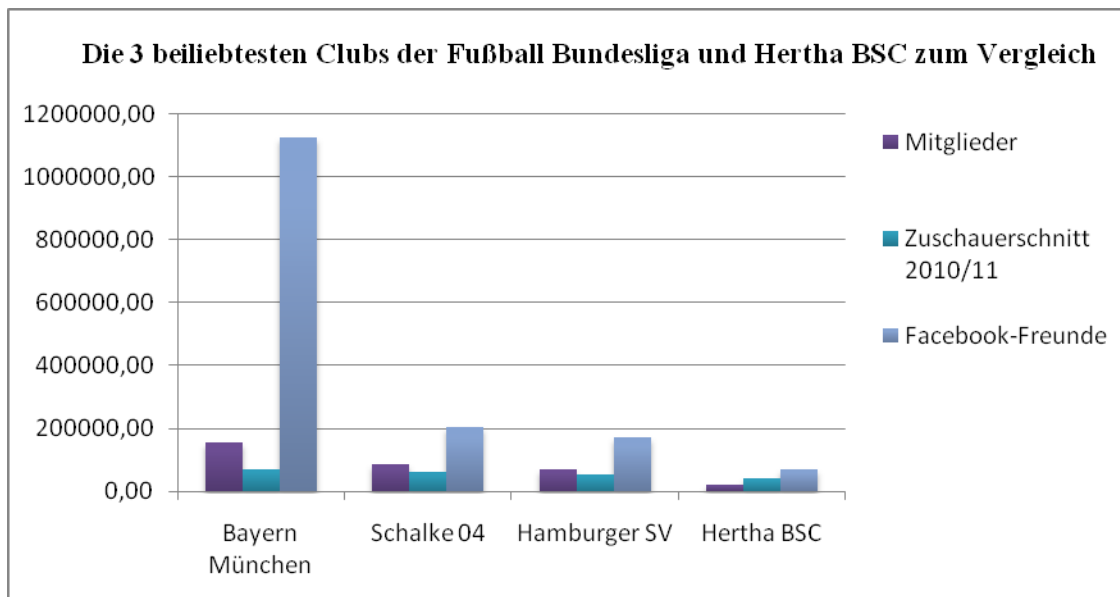


Abbildung 8: Die beliebtesten Vereine der Bundesliga

Allerdings sind die Blau-Weißen, wie sie sich aufgrund ihrer Vereinsfarben selbst nennen, nicht nur auf Facebook aktiv. Ebenfalls bei den anderen sozialen Netzwerken wie der VZ-Gruppe, Youtube oder Twitter sind die Berliner aktiv. Seit neuestem nutzt der Verein Twitter dazu, neben dem Live-Ticker auf der Homepage, die Fans, die nicht live vor Ort sein können, während der aktuellen Spiele auf dem Laufenden zu halten. Auf der Plattform YouTube bietet der Verein seinen Fans etwas ganz Besonderes. Herthas Kultspieler Andreas „Zecke“ Neuendorf analysiert das Team nach jedem Spiel in seinem eigenen Videoblog namens „Zecke Außenbahn“.

Darüber hinaus versucht der Berliner Fußballverein Hertha BSC seine Aktivitäten bei Facebook weiter auszubauen und betritt damit zugleich Neuland für die Fußball-Bundesliga. Zum ersten Mal wurden Tickets für ein Bundesliga-Heimspiel exklusiv für Facebook-Nutzer verkauft. Für das Heimspiel von Hertha BSC gegen den SC Paderborn (3.4.2011) verkaufte der Klub 2500 Eintrittskarten für Block F des Olympiastadions, die

zunächst ausschließlich über Facebook beworben und online angeboten werden. Zusätzlich erhielten die jeweiligen Käufer zusätzlich zur Eintrittskarte am Spieltag noch ein limitiertes Hertha BSC-Facebook-Shirt (vgl. Los Angeles Lakers).

Auch Herthas Manager Michael Preetz sieht in der Vernetzung mit den Web 2.0-Angeboten ein steigendes Potenzial. „In den vergangenen Wochen ist die Zahl unserer Freunde bei Facebook auf annähernd 65.000 gestiegen. Das ist eine Zahl, die sonst kein anderer Zweitligist aufweisen kann. Mit diesem speziellen Fan-Angebot für unsere Facebook-Freunde wollen wir uns auch bei diesen bedanken, dass sie unseren Verein in den vergangenen Monaten so aktiv begleitet haben“.²⁰

Neben dem Engagement im Web 2.0 fährt der Verein aber auch noch eine weitere Strategie, um seine Fans nach dem enttäuschenden Abstieg im letzten Jahr an sich zu binden. „Wir haben uns nach dem Abstieg im Mai 2010 zusammengesetzt und neben unseren social-media-Aktivitäten einen weiteren Claim ausgearbeitet. Dieser trägt den Titel „Aus Berlin – für Berlin: Ein Team – ein Ziel“. Wir wollen den Verein authentischer und offener für unsere Anhänger positionieren. Dabei ist es unser Ziel mehr Fans für Hertha BSC zu begeistern und auf diese zuzugehen, indem wir mit dem Team in ihren Kiez kommen“, sagt Gerd Graus, Leiter Media Communications bei Hertha BSC.²¹

Dieser Claim beinhaltet die „Hertha Roadshow“. An wechselnden Standorten in verschiedenen Einkaufspassagen Berlins wurde für einen gewissen Zeitraum eine Art Hertha-Museum installiert, zu dem jeder Interessierte freien Zugang hat. Zusätzlich kommen immer zwei Profis, die eine Autogrammstunde abhalten. Des weiteren wurde das Projekt „Hertha hautnah“ in das Leben gerufen. Dazu kommt das komplette

²⁰ Upset news 2011

²¹ Interview mit Gerd Graus, März 2011

Profiteam einmal im Quartal zu einem Amateurverein in einen Berliner Stadtteil und hält dort eine vollständige Trainingseinheit ab. „Es ist uns wichtig, dass uns die Menschen in Berlin wahrnehmen. Wir betreiben hier auch kein Showtraining, sondern absolvieren eine Einheit wie wir sie auch auf unserem Vereinsgelände absolvieren würden“, betont Cheftrainer Markus Babbel die Ernsthaftigkeit der Veranstaltung. Dazu werden Merchandisingstände rund um Hertha BSC errichtet, die Fans haben nach der Einheit die Möglichkeit hautnah mit ihren Idolen in Kontakt zu treten. Und zu guter Letzt richtet sich der Erlös an den jeweiligen Amateurklub.

Auch die Saisoneroöffnung nach dem Gang in die Zweite Liga wurde dieses Mal näher an die Fans gebracht. Auf dem Hanne-Sobek-Platz in Berlin-Wedding, der Gründungsstätte von Hertha BSC, veranstaltete der Verein ein großes Fanfest mit Autogrammstunde.

Ebenfalls bezieht Hertha BSC seine weiblichen Anhänger mit in die Fan-Generierungsstrategie mit ein. Einmal im Monat erscheint die Online-Ausgabe der „Hertha-Freundin“. Dieses Onlinemagazin wird ausschließlich von den Redakteurinnen bei Hertha BSC speziell mit Inhalten für die weiblichen Fans des Vereins kreiert.

Zuletzt werden auch die jüngsten Fans von Hertha BSC bedacht. Der sogenannte „Hertha Kids-Club“ kümmert sich um die Belange des blau-weißen Fannachwuchses.



Abbildung 9: Screenshot der Social-Media-Angebote auf www.herthabsc.de

2.3.2 Auswirkungen des Engagements

2.3.2.1 direkte Auswirkungen

Anders als andere Sportvereine hat Hertha BSC nach dem Abstieg in die Zweite Liga den Etat für die laufende Spielzeit nicht reduziert. Mit einem geschätzten Saisonetat von 31 Millionen Euro²² geht der Absteiger bei sportlichem Misserfolg ein finanzielles Risiko ein. Es bedeutet den mit Abstand höchsten Saisonetat in der Zweiten Liga. Selbst bezogen auf die Bundesliga würden sich die Herthaner damit auf einem Mittelfeldplatz

²² Rp-online 2010

bewegen. Zum Vergleich: Der FC Bayern ging mit einem geschätzten Saisonetat von über 80 Millionen Euro in diese Spielzeit, Hannover 96 dagegen nur mit circa 24 Millionen Euro. (Werte allesamt geschätzt, zumal die Vereine keine konkreten Zahlen nennen wollten.) Durch diesen gleichbleibenden Etat bei den Berlinern mussten auch keine Einsparungen im Bereich der social media-Aktivitäten getätigt werden. Im Gegenteil, dadurch dass die Hauptsponsoren wie die Deutsche Bahn, Audi und AirBerlin gehalten werden konnten, war es Hertha BSC möglich in die oben beschriebene Kampagne, die sowohl die sozialen Medien als auch die Marketingstrategie außerhalb der Onlineauftritte des Vereins betrifft, zu investieren. Man erreichte damit ein positives Feedback, dass langjährige Premiumpartner gehalten werden konnten. Darüber hinaus konnten neue Co-Sponsoren, wie zum Beispiel der Telekommunikationsanbieter „prima call“ hin zu gewonnen werden. Aufgrund der Tatsache, dass Hertha BSC erst seit dem letzten Jahr so richtig in den Bereich der sozialen Medien eingestiegen ist, liegen bisher noch keine aussagekräftigen Zahlen dazu vor. Jedoch ist es offensichtlich, dass sich das Risiko, das der Verein mit der Beibehaltung des Etats eingegangen ist, sich im bisherigen Saisonverlauf durchaus als richtig erwiesen hat.

2.3.2.2 indirekte Auswirkungen

Bezogen auf die indirekten Auswirkungen zeigt das verstärkte Engagement im Bereich der sozialen Medien ebenfalls ein positives Feedback. Durch den Videoblog „Zeckes Außenbahn“ verzeichnete der Verein auf seiner Facebookplattform innerhalb weniger Minuten nach der Veröffentlichung mehrere tausend Clicks auf der Homepage.

Zeckes Außenbahn Teil 20

ausberlinfuerberlin

41 Videos

Abonnieren



Abbildung 10: Screenshot “Zeckes Außenbahn” von YouTube

Ebenfalls war trotz des Abstiegs ein beachtlicher Mitgliederzuwachs zu verzeichnen. Zählte der Verein im Mai 2010 noch etwa 18500 Mitglieder, so stieg diese Zahl bis zum März 2011 auf weit über 21000 zahlende Vereinsmitglieder.

Im Bereich der öffentlichen Wahrnehmung war auch ein signifikanter Anstieg zu verzeichnen. Dies kann man sehr schön an der Zahl der veröffentlichten Artikel in den Tageszeitungen darstellen. Als die Berliner letzte Saison noch in der Bundesliga ihre Tätigkeit verrichteten, war die Presse weit weniger an dem Verein interessiert als seit Beginn der „Mission Wiederaufstieg“ im Juli 2010. Der Verein ist trotz der Abstiegsmisere in Deutschlands Hauptstadt wieder in aller Munde.

Auch im Bezug auf das Merchandising ist eine positive Auswirkung zu spüren. Leider war es mir, trotz intensiver Nachfrage, nicht möglich genaue Zahlen zu recherchieren. Laut Rainer Kübler, Chef der Merchandising-Abteilung bei Hertha BSC, zeichnet sich aber eine Umsatzsteigerung die Fanartikel betreffend ab. „Wir haben noch keine konkreten Zahlen, weil wir diese immer erst am Ende einer Spielzeit ermitteln. Aber mit dem bisherigen Absatz können wir mehr als zufrieden sein. Ich rechne damit, dass wir am Ende der Saison unseren Merchandisingabsatz um etwa zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr steigern werden“.

Eines der wichtigsten Kriterien stellt die Bindung der Fans an den Verein dar. In einer Umfrage unter 100 Fans im Alter von 14 bis 59 Jahren des Berliner Traditionsvereins bezüglich der Außendarstellung, des Fanangebots und dem Auftritt im Rahmen der sozialen Medien schnitt Hertha BSC überdurchschnittlich gut ab.

Frage A: Wie bewerten sie die Außendarstellung von Hertha BSC?



Abbildung 11: Umfrage bezüglich Außendarstellung

Frage B: Wie ist das Fanangebot bei Hertha BSC zu bewerten?

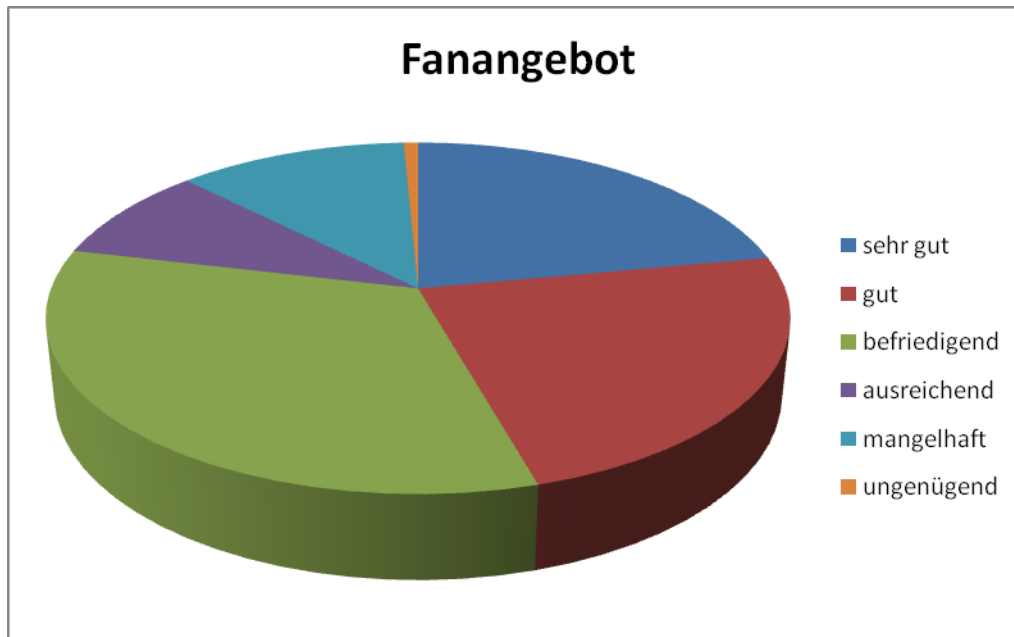


Abbildung 12: Umfrage bezüglich Fanangebot Hertha BSC

Frage C: Inwiefern bewerten sie das Web 2.0-Angebot des Vereins und empfinden sie es als persönlich nützlich?

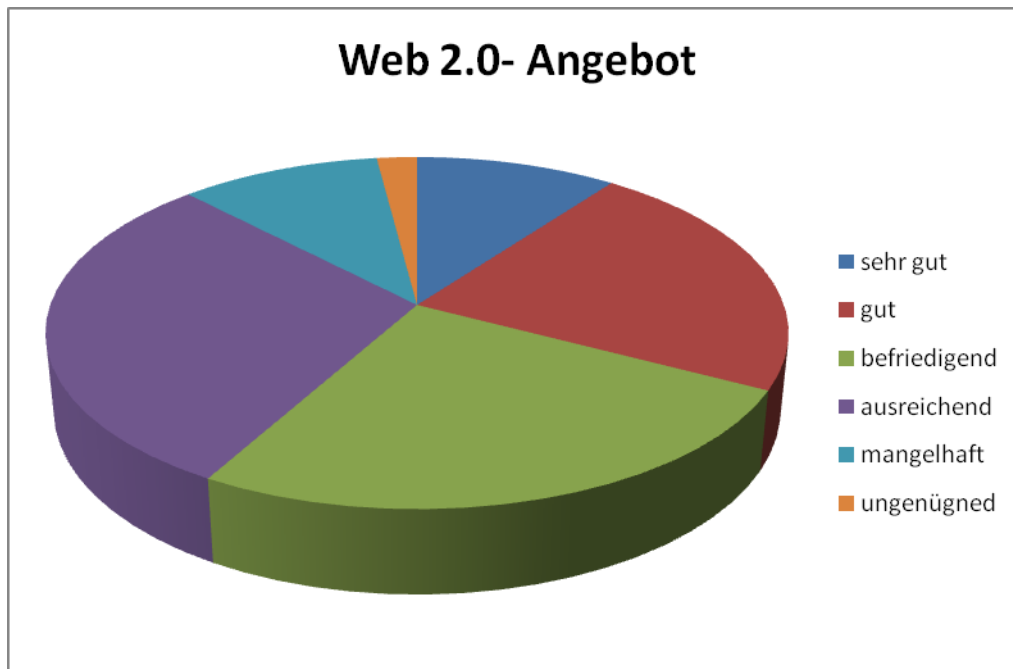


Abbildung 13: Umfrage bezüglich Web 2.0-Angebot von Hertha BSC

2.3.2.3 Sportliche Auswirkungen

Durch die Tatsache, dass der Etat beibehalten wurde musste der Verein fast keine Leistungsträger abgeben. Er konnte es sich sogar erlauben leistungsstarke Spieler zu verpflichten und Publikumsliebliche zu halten. Letzteres ist nicht zu unterschätzen. Zumal gerade der Fußballsport von den Emotionen der Zuschauer lebt, und diese sich mit ihren „Helden“ auf dem Rasen außerhalb des alltäglichen Lebens identifizieren. Denn nur wenn es Identifikationsfiguren innerhalb der Mannschaft gibt und der Verein sich treu bleibt, dann halten die Fans ihrem Team die Treue und strömen zahlreich in das Stadion. Das zeigt auch die Entwicklung in England, wo es vermehrt Fanproteste gegen

die Übernahme einzelner Clubs durch internationale Investoren gab. (Bsp. Manchester United vs. Glazer)

Neben den fortschreitenden Entwicklungen und Möglichkeiten im Internet sind die Fans das größte Kapital eines erfolgreichen Fußballvereins. Und dies kann man besonders deutlich hinsichtlich der Auslastung der Stadien sehen. Hertha BSC verzeichnet trotz des Abstiegs in die Zweitklassigkeit einen enormen Zuschauerzuspruch. Mit einem Zuschauerschnitt von bisher über 44.000 Besuchern pro Heimspiel rangieren sie sogar auf Platz 21 im gesamteuropäischen Vergleich. Damit liegen sie noch vor Spitzenvereinen wie dem FC Chelsea, der sich kontinuierlich für die UEFA Championsleague qualifiziert.²³

Sollten die Herthaner, die im Laufe der Saison gegen ihren Stadtrivalen 1. FC Union Berlin vor ausverkauftem Stadion (knapp 75.000) spielten, und vor kurzem gegen den fußballerisch eher unbedeutenden SC Paderborn auch mehr als 70.000 Fans ins Olympiastadion lockten, in den verbleibenden Heimspielen in dieser Saison im Schnitt mehr als 48.000 Zuschauer anlocken, dann hätten sie den Zweitliga-Zuschauerrekord des 1. FC Köln aus der Saison 2007/2008 geknackt.²⁴

2.3.2.4 Allgemeine Entwicklungen bei Bundesligavereinen

Obwohl die social-media-Welle seit einigen Monaten die deutschen Profifußball-Vereine überschwemmt, gilt die Bundesliga im internationalen Bereich hier immer noch als rückständig. Die großen Ligen in England, Spanien und Italien haben das Potenzial schon weit früher erfasst und sind der Deutschen Bundesliga einen Schritt voraus.

²³ Sportbild.de 2010

²⁴ bz-berlin.de 2011

Besonders in England haben viele Clubs, wie zum Beispiel Manchester City, neben ihren regulären Presseabteilungen zusätzliche Medienprofis engagiert, die sich rein um den Auftritt des Vereins im Bereich der sozialen Medien kümmern. Manchester City hat allein für die Web 2.0-Aktivitäten 25 Angestellte in seinen Reihen. Deutschlandweit kann hierbei einzig der Branchenführer FC Bayern München mithalten. Zum Vergleich: Bei Hertha BSC sind vier Mitarbeiter für diese Aufgabe vorgesehen. Dennoch ist die Tendenz vorherrschend, dass mittlerweile auch die Bundesligavereine erkennen, auf diesem Terrain am Ball bleiben zu müssen, um der internationalen Konkurrenz nicht dauerhaft hinterher zu hinken. Dafür werden sie in Spezialisten auf diesem Gebiet investieren müssen und sollten über den Stand der neuesten Entwicklungen im rasant wachsenden Technologiesegment stets informiert sein. Immerhin nutzen knapp 91 Prozent aller deutschen Fußball-Fans soziale Netzwerke, und mehr als die Hälfte von ihnen hält laut einer Umfrage eine social-media-Präsenz ihres Vereins für wichtig.²⁵

2.3.3 Rückschlüsse und Bewertung

Inwiefern sich das Engagement im Web 2.0 letztlich auszahlt, kann noch nicht eindeutig beziffert werden. Jedoch steckt sicherlich ein großes Potenzial in den sozialen Medien. Man darf nur nicht den Fehler machen zu blauäugig an dieses Thema heranzugehen. Lediglich eine Facebook-Seite online zu stellen reicht nicht aus. Es bedarf einer Medienstrategie, die auf einem weiterreichenden und wohldurchdachten Gesamtkonzept beruht. Dazu wird die erforderliche Medienkompetenz und Kreativität in den Reihen der eigenen Mitarbeiter verlangt. Ob sie die Investitionen in diesem Segment rechtfertigen würde ich mit einem eindeutigen Ja beantworten. Ein gewisses Risiko ist bei einem solchen Engagement sicherlich nicht von der Hand zu weisen. Aber gegenüber den klassischen Medien bietet das Web 2.0 eine vergleichbar kostengünstigere Lösung, die

²⁵ Vossen L. 2011

den Klubs die Möglichkeit bietet enger mit ihren Anhängern und vor allem direkter in Kontakt zu treten. Letztlich müssen die Vereine den Spagat zwischen Offenheit, Authentizität und ihren Leitmotiven bewältigen. Darüber hinaus gilt es die eigene corporate identity mit den Wünschen der Fans zu verbinden, um hier erfolgreich zu agieren.

3. Fazit

3.1 Hertha BSC

Wie oben bereits ausgeführt zeigt sich für Hertha BSC tendenziell, dass sich deren Engagement auszahlt, auch wenn man dies aufgrund des „Neueinstiegs“ in den Bereich der sozialen Medien zur Zeit noch nicht an konkreten Zahlen messen kann. Die Verantwortlichen haben sich nach dem Abstieg konkrete Gedanken gemacht wie man in diesem Bereich eine erfolgreiche Strategie fahren kann. Es gibt neue und erfolversprechende Erlösmodelle neben den üblichen Bausteinen Banner-Werbung und Premiumcontent. Ein Mix aus allem – klassischer Internetwerbung (inklusive Affiliate-Modellen), Premium-Accounts, word-of-mouth-Kampagnen und Ecommerce-Einbindungen – wird dazu führen, dass soziale Netzwerke auch für professionell geführte Sportvereine in der Zukunft lukrativ sein werden. Kooperation heißt das Zauberwort in der Welt des Web 2.0. Dazu bedarf es speziell der Kooperation mit Anbietern von Special-Services im Bereich Marketing. Daneben sollte der Aufbau eigener Units nicht vergessen werden.

Der Ansatz auf die Fans zuzugehen, „Kommunikation im Feld“, wie es Herthas Kommunikationsleiter Gerd Graus nennt, im Einklang mit den Möglichkeiten, die die sozialen Medien beinhalten sowie zusätzliche Medienkooperation (zum Beispiel mit dem lokal ansässigen Radiosender rs2) versprechen ein gutes Konzept zu sein, um langfristigen Ertrag zu erzielen. Jedenfalls kann man konstatieren, dass die Bindung zu den eigenen Anhängern gegenüber der Zeit vor dem Abstieg ausgebaut worden.

3.2 Sportvereine im Allgemeinen

Allgemein kann man feststellen, dass es in Zukunft nicht ohne eine Verknüpfung mit den sozialen Medien gehen wird, um sich auch im Bereich des Sports von seinen Konkurrenten abzuheben. Hierbei muss man aber zwischen den Ambitionen der jeweiligen Vereine differenzieren und die vorhandenen Grundvoraussetzungen berücksichtigen. Weiterhin kann man festhalten, wie bereits oben erwähnt, dass sich ein positiver Effekt nur dann einstellt, wenn die social-media-Strategie in ein Gesamtkonzept eingebettet ist, das durch weitere flankierende Maßnahmen abgesichert ist.

Sicherlich bestimmt auch der sportliche Erfolg den „Fanzuwachs“ und die sich dadurch ergebenden Umsatzsteigerungen. Nicht von ungefähr haben die erfolgreichsten Vereine der Welt auch die meisten Facebook-Fans, wie man unschwer am Beispiel des FC Barcelona als weltweitem und dem FC Bayern München als deutschlandweitem Branchenführer erkennen kann.

Jeder Verein hat sich seinen ihm gegebenen Möglichkeiten bewusst zu sein, und diesbezüglich ist die vereinsinterne Strategie abzustimmen. Sicherlich haben professionell geführte Großclubs einen gewachsenen Stamm treuer Fans, die es teilweise schon über Jahre waren. Dazu kommt, bei anhaltendem sportlichem Erfolg, die Gruppe der sogenannten „Eventfans“. Man könnte meinen, dass es Vereine in dieser Kategorie eigentlich gar nicht nötig hätten sich dem Hype um die sozialen Medien zu unterwerfen. Aber auf der einen Seite erwarten es die eigenen Fans, dass man mit der Konkurrenz mitzieht und auf der anderen Seite besteht natürlich dadurch die Chance seine eigene „Fanbasis“ auszubauen.

Um aber auch die Eventfans, die nicht den Kern der Fanschar ausmachen, zu binden, erscheinen die sozialen Medien als ein sinnvolles Instrument. Hiermit können die Vereine, sofern sie die nötigen zeitlichen und personellen Ressourcen zu stemmen in der Lage sind, einen ganz genauen Überblick darüber gewinnen was und vor allem zu welchem Zeitpunkt über sie diskutiert wird.

Projekten im Rahmen der sozialen Medien bedient werden, um die Bindung zwischen Verein und dieser speziellen Art der Fangruppierung zu stärken.

Die sozialen Medien eignen sich aber auch bei regionalen Verein und Breitensportvereinen, um eine stärkere Bindung herzustellen. Im Grunde ist es Sportteams jeder Leistungsklasse gegeben zur Stärkung der Fanbindung auf ein und dasselbe Rahmenmodell zurückgreifen. Wenn bei diesen die wirtschaftlichen Ressourcen auch weit weniger stark ausgeprägt sind. Die Erklärung hierfür liefert das „Psychological Continuum Model“ von Funk und James. Dieses Modell basiert auf der Analyse und Auswertung verschiedenster akademischer Systeme und Literatur zur Konsumentenforschung, die, explizit übertragen auf die Themenfelder Sport und Event, das Konsumentenverhalten von Aktiven, also Sportlern, wie auch Passiven, also den Fans, bei Sportveranstaltungen anschaulich und nachvollziehbar entschlüsseln.²⁶

Der Grundgedanke betrifft die Aufteilung von Sport und Event in vier Ebenen:

- Awareness (Bewusstsein)
- Attraction (Anziehung)
- Attachement (Aufnahme)
- Allegiance (Zugehörigkeit)

Diese Ebenen umschreiben die Phasen, die ein Sportler oder auch ein Fan vom ersten Kontakt mit dem Sport beziehungsweise dem Event miterlebt, bis zu dem Status des intensiven Amateursportlers oder dem Dasein als Fan.

Die sozialen Medien setzen durch ihre weit verbreitete Präsenz direkt bei den Ebenen der Awareness und Attraction an, sie lassen sich aber auch problemlos bei der Aufnahme und der Zugehörigkeit einbinden.

Der primäre Vorteil für Sportvereine aus unterklassigen Ligen liegt dabei vor allem auf der bereits ausgeprägten Verbundenheit zum Verein aufgrund der sozialen und räumlichen Nähe.

²⁶ Funk, D., James, J. 2001

Des weiteren existiert zumeist ein persönlicher Bekanntheitsgrad der Anhänger und der Clubverantwortlichen untereinander. Jeder Sportfan hat einen Lieblingsprofiverein, jedoch bemisst sich die Verbundenheit zum eigenen Heimatverein, durch eigene Erlebnisse von früher Kindheit an, wesentlich intensiver. Zu solchen Amateurspielen versammeln sich oftmals die gleichen Personen, auch wenn es mal sportlich weniger gut läuft, die durch freiwilliges Engagement ihrem ortsansässigen Verein unter die Arme greifen. Meist besteht in diesem sozialen Rahmen schon eine Art familiäre Bindung. In diesem Kontext hat man bereits ein dem Verein verbundenes „Netzwerk“, das sich problemlos auch auf das Internet übertragen lässt. Die Einstiegshürde in die Welt der sozialen Medien ist gering, so dass es für Amateurvereine durchaus einfach möglich ist eine Facebook-Fanpage ins Leben zu rufen. Durch die Vernetzung der vereinseigenen Facebook-Seite mit den Internet-Nutzungsgewohnheiten ihrer Fans ergeben sich Multiplikationsfaktoren, die es dem Verein ermöglichen dessen Bekanntheit zumindest in der umliegenden Region zu steigern. Dies wiederum könnte für etwaige regional beheimatete Sponsoren interessant sein, weil diese durch die simple Betrachtung der Anzahl der Clicks auf der Facebook-Seite des Vereins problemlos ansehen können, welches „Fanpotential“ vor Ort vorhanden ist.

Natürlich gilt es auch hier die Entwicklung abzuwarten. Aber allein anhand dieser Vorgehensweise lässt es sich auch für kleinere Vereine durchaus realisieren neue Sponsoren und private Gönner zu generieren. Und welcher Breitensportverein wäre nicht froh über eine Finanzspritze, wenn sie auch noch so gering ausfällt.

3.3 Allgemeine Wirtschaftsunternehmen und social media

3.3.1 Unternehmerische Anwendungsfelder

In der heutigen Zeit sind es auch vermehrt Wirtschaftsunternehmen, die sich im Rahmen der „social media“ engagieren. Dabei möchte ich meinen Blick zunächst auf die

unternehmerischen Anwendungsfelder richten, die sich für wirtschaftsgesteuerte Unternehmen ergeben.

Bei der unternehmerischen Nutzung von sozialen Medien muss man zwischen der externen und der internen Nutzung sozialer Medien unterscheiden. Unter die externe Nutzung fallen alle Punkte, in denen die Unternehmen auf schon bestehende, vom Unternehmen unabhängige, soziale Plattformen zugreifen. Zu den internen Anwendungsfeldern zählt der Gebrauch eigener, im Unternehmen integrierter, sozialer Medien, mit dem Ziel unternehmenseigene Kommunikationsstrukturen sowie das Wissensmanagement zu unterstützen.

3.3.1.1 Externe Nutzung

Schwerpunkte bei der externen Nutzung bilden die Bereiche Marketing, Public Relations, Human Resources, Forschung sowie Entwicklung und Vertrieb²⁷ Im Bereich der Medienbeobachtung für Marketing und PR entwickelt sich das „social media monitoring“ zudem als zusätzliches Geschäftsfeld für Unternehmen. Mit diesem Instrument wird die systematische Beobachtung und Analyse von social media-Beiträgen und Dialogen in Diskussionsforen, Weblogs und social communities, wie zum Beispiel Facebook oder MySpace betrieben. Es dient dazu, einen schnelleren Über- und Einblick in Themen und Meinungen aus dem Wocial Web zu erlangen. Im Unterschied zu der einmaligen, beziehungsweise in regelmäßigen Abständen durchgeführten Social Media Analyse, wird Social Media Monitoring kontinuierlich durchgeführt.

Dieses Analysekontrollinstrument wird in erster Linie von Wirtschaftsunternehmen, aber auch von Verbänden und politischen Parteien genutzt, um unmittelbare Meinungen,

²⁷ BVDW 2009

Kritik und Anregungen zu Produkten oder Dienstleistungen zu erhalten. Für die Durchführung des Social Media Monitoring stehen sowohl kostenlose Werkzeuge als auch professionelle Dienstleistungen im Internet zur Verfügung.

Bezogen auf den Vertrieb können soziale Medien dazu genutzt werden Kontakte mit Geschäftspartnern zu etablieren und über das Medium Produkte direkt an den Kunden zu verkaufen. Der Vorteil für die Verkäufer liegt darin, dass sie über die Netzwerke nach potenziellen Kunden Ausschau halten können, um diese daraufhin für etwaige Verkaufsgespräche zu gewinnen.²⁸

Der Begriff der Human Resources wird auch als Personalmarketing bezeichnet. Das Personalmarketing versteht sich als Querschnittsfunktion, welche zielgruppenbezogen auf die Instrumente und Inhalte aller personalwirtschaftlichen Funktionen zurückgreift und die integrative Sicht über alle Schnittstellen hinweg fördert. Das primäre Ziel des Personalmarketings besteht in der Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung einer Unternehmung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.²⁹

Das Personalmarketing gliedert sich in zwei Ebenen auf. Die eine Ebene bezeichnet das interne Personalmarketing und die andere Ebene betrifft das externe Personalmarketing.

Das interne Personalmarketing bezieht sich auf bereits vorhandenes Personal, es wird durch folgende Elemente beschrieben:³⁰

- Leitbild des Unternehmens (Image)
- Personalentwicklung und Fortbildung

²⁸ Cyganski, P., Hass, B.H., 2008

²⁹ Beck C. 2008

³⁰ Bröckermann R., Pepels W. 2002

- Soziale Leistungen des Unternehmens (Altersfürsorge)
- Jobrotation und Jobenlargement

Das externe Personalmarketing befasst sich mit neu zu gewinnendem Personal und wird durch folgende Merkmale kategorisiert: ³¹

- Vergabe von Praktika
- Präsenz auf Messen
- Hochschulrecruiting
- Jobangebote
- Annoncen in Fachzeitschriften

Im Rahmen des Marketings steht einem wirtschaftlich geführten Unternehmen das bereits erwähnte „Social Media Marketing“ (SMM) als Werkzeug zur Verfügung. Das SMM bezeichnet eine Form des Onlinemarketings, die Branding- und Marketingskommunikationsziele durch die Beteiligung in verschiedenen social media-Angeboten erreichen will. Zudem stellt es eine Komponente der integrierten Marketingkommunikation eines Unternehmens dar. Integrierte Marketingkommunikation betitelt ein Prinzip nachdem ein Unternehmen innerhalb seines Zielmarktes mit der Zielgruppe in Kontakt tritt. Es koordiniert die Elemente des Promotions-Mixes – bestehend aus Werbung, Direktvertrieb, Direktmarketing, Public Relations und Verkaufsförderung – mit der Zielsetzung kundenorientiert zu kommunizieren. ³²

Das Wachstum von social media hat einen großen Einfluss auf die Kommunikationsweise der Unternehmen. Denn seit der Entstehung des Web 2.0 bietet

³¹ Felsner G. 2009

³² Mangold G., Faulds D.J. 2009

das Internet eine Reihe diverser Werkzeuge um soziale und wirtschaftliche Kontakte auf- und auszubauen. Zudem besteht zahlreich die Möglichkeit Informationen aller Art zu teilen und kollaborativ zusammenzuarbeiten.

Im Zentrum des SMM stehen in der Regel drei Bemühungen.

- 1. Aufmerksamkeit für die Marke beziehungsweise das Produkt generieren
- 2. Generierung von Online-Unterhaltungen zu Unternehmensinhalten
- 3. Animierung der Nutzer zum Teilen von Unternehmensinhalten mit ihrem Netzwerk

Um diese drei Bemühungen zu erreichen, bedarf es aber einer ausgeklügelten Strategie und der zielstrebigem Umsetzung durch die Mitarbeiter des Unternehmens. Damit dies gewährleistet ist, müssen sich die Unternehmen sogenannter „Media Guidelines“ unterwerfen. Denn jeder, der im Web 2.0 unterwegs ist und dort kommuniziert, kann entweder sofort oder mit nur wenig Rechercheaufwand seinem Arbeitgeber zugeordnet werden. Dass, was letztlich kommuniziert wird, fällt deshalb auch immer auf das Unternehmen zurück. Die sogenannten Media Guidelines regeln, wie ein einzelner Mitarbeiter agieren darf, wenn er bei seinen Aktivitäten im Social Web als Mitarbeiter erkennbar ist.³³

Diese Richtlinien können aber nur dann ihren Sinn und Zweck entfalten, wenn die Mitarbeiter die Nutzung des Internets verstehen und die Zusammenhänge im Web 2.0 durchblicken. Oftmals spielt neben der Arglosigkeit des Einzelnen auch unzureichende Medienkompetenz eine Rolle, durch die das Unternehmen Schaden nehmen könnte.

³³ Pr.hoch-drei.de 2011

3.3.1.2 Interne Nutzung

Der Fokus der internen Nutzung liegt auf den Bereichen Kommunikation und Wissensmanagement. Speziell Global Player, mit Mitarbeitern auf der ganzen Welt und den dazugehörigen Projektteams, können von den social media-Technologien profitieren.

Der Bereich der Kommunikation (Dynamic Social Networking System), auch D-SNS genannt, betrifft auf sozialen Netzwerken aufbauende Systeme deren Funktion die Unterstützung und Organisation der Verbindungen und Kommunikation zwischen den Nutzern ist.³⁴

Durch eine asymmetrische Informationsverteilung in großen Systemen besteht ein erhöhter Kommunikationsbedarf, um einen Informationsausgleich zu erzielen.³⁵

Solche Systeme können global agierende, große Organisationen oder sonstige Strukturen, bestehend aus vielen voneinander unabhängig operierenden Abteilungen oder Projektteams sein. Dadurch entstehen innerhalb der einzelnen Projektteams Asymmetrien, weil diese speziell auf ihr Projekt spezifisches Wissen aufbauen, welches dann innerhalb des jeweiligen Teams verbleibt. Dabei kommt es vor, dass dieses Wissen den Problemlösungsprozess der anderen Projekte aber unterstützen könnte. Zumal aber bei solchen Strukturen der größte Teil der Mitglieder nur in einem Projekt tätig ist, und nur eine Minderheit einen Gesamtüberblick besitzt, gibt es wenige spezialisierte Mitglieder, die eine genaue Einschätzung davon besitzen, wie groß das Wissen innerhalb anderer Projektteams ist, und was von ihrem Wissen eventuell in den anderen Teams benötigt werden würde. Um diese spezialisierten Mitglieder vor einem Ansturm an

³⁴ Komus A., Wauch, F. 2008

³⁵ Back A., Gronau N., Tochtermann K. 2009

Anfragen zu benötigtem Wissen zu schützen, und dadurch auch deren Produktivität nicht zu gefährden, werden sogenannte intelligente Kommunikationsmethoden wie das D-SNS benötigt.³⁶

Das D-SNS sammelt Informationen zu jedem Mitglied und nutzt diese um Beziehungen zwischen den Mitgliedern aufzubauen und zu verwalten. In das System kann eine Frage eingegeben werden, und es unterstützt den jeweiligen Nutzer bei der Bestimmung des richtigen Kommunikationspartners. Der Nachfragende kann dann die vom System empfohlenen Wissensträger auswählen und die gezielte Kommunikation zu diesen aufbauen. (siehe FN 36)

Der Sektor des Wissensmanagements (Knowledge Management System) beschreibt ein Informations- und Kommunikationssystem im Sinne eines Anwendungssystems. Dieses System kombiniert und integriert verschiedene Funktionen für den strukturierten und kontextualisierten Umgang mit explizitem und implizitem Wissen sowie für organisationsinternes und –externes Wissen. Damit werden Netzwerke und Wissenszyklen organisationsweit oder für jenen Teil der Organisation unterstützt, der von einer Wissensmanagement-Initiative fokussiert wird.³⁷

Das gesamte Wissen einer Organisation wird dabei so verstanden, dass Daten und Informationen in Rechnern, auf Papier oder in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden sind, die zum Gesamtwissen der Organisation gehören und allen anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollten. Der Fokus liegt dabei auf der geeigneten Präsentation von Wissen, im Unterschied zu reinen Daten oder Einzelinformationen.³⁸

³⁶ Ohira, M., Kakimoto, T., Matsumoto, K. 2006

³⁷ Maier R. 2007

³⁸ Maier R., Hädrich T., Peinl R. 2009

Ihren eigentlichen Ursprung haben diese Systeme in den großen Beratungsunternehmen, die ein Interesse daran haben, nicht für jeden neuen Kunden ein komplett neues “Projekt” auf die Beine stellen zu müssen. Als Beispiele für ein sogenanntes Wissensmanagementsystem wären zu nennen:

- Life Sciences Discovery Link von IBM
- Siemens Com ShareNet von Siemens

Laut einer Studie, unter Angestellten eines Unternehmens, welches soziale Medien nutzt, empfanden 62,5 % der Befragten soziale Medien als nützlich für ihre Arbeit. Über 50 % der Befragten sagte aus, dass soziale Medien ihnen helfen würden, ihre Aufgaben effizienter zu bewerkstelligen und ihre individuelle Arbeitsproduktivität zu steigern.³⁹

Einer der Hauptvorteile der Einbindung sozialer Medien in die Unternehmensstruktur besteht in dem verbesserten Potenzial der Kommunikation, der Zusammenarbeit und des Wissensmanagements innerhalb der Organisation. Dieses zusätzliche Potenzial wächst mit der Unternehmensgröße, und es verteilt sich über geographisch unterschiedliche Standorte multinationaler Unternehmen.

Als Beispiel kann man IBM anführen, deren Mitarbeiter dank des firmeneigenen Netzwerkes „Blue Pages“ im Vergleich zu traditionellen Telefonbuchlösungen circa 70 Minuten an Arbeitsaufwand je Monat und Mitarbeiter einsparen.⁴⁰

³⁹ Onyechi, G.C., Abeyasinghe, G 2009

⁴⁰ Back A., Gronau M., Tochtermann K. 2009

3.3.1.3 Probleme der unternehmerischen Nutzung

Jedoch birgt die unternehmerische Nutzung sozialer Medien nicht nur Vorteile, sie bringt auch viele Probleme mit sich. Eine von Onyechi und Abeysinghe (s.o.) durchgeführte Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Akzeptanz gegenüber sozialen Medien mit dem Alter der Nutzer korreliert. Demnach sollen Nutzer, die jünger als 35 Jahre sind gegenüber ihren älteren Kollegen eine sichtbar höhere Akzeptanz hinsichtlich sozialer Medien im Berufsleben aufweisen (vgl. Onyechi/Abeysinghe). Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter bei der Nutzung sozialer Medien im Bereich der Tätigkeit für das Unternehmen selbst auch zu dieser motiviert werden.

Für diese Aussage gibt es mehrere Theorien, die diese Nutzungsmotivation zu erklären versuchen. Mein Anliegen ist es nur auf zwei dieser Theorien näher eingehen.

1.) Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Diese Theorie, die die Motivation einer Person zur Ausführung einer Handlung beschreibt, fußt auf drei Komponenten. Zum einen geht es um die Instrumentalität. Nämlich die Beziehung zwischen dem Handlungsergebnis und den daraus resultierenden Handlungsfolgen. Diese Komponente fragt danach, ob das soziale Medium helfen kann die Kontakte zu den Mitarbeitern zu pflegen. Des weiteren geht es um die Valenz und die Fragestellung wie wünschenswert der Vorteil wäre, den man aus dem sozialen Medium zieht. Zuletzt geht es um die Erwartung. Hierbei wird beleuchtet wie wahrscheinlich es ist, dass das soziale Medium dazu führt bessere Kontakte knüpfen zu können. Je höher diese Aspekte mit einer positiven Antwort beschieden werden können, desto größer ist die Akzeptanz im Rahmen der sozialen Medien aktiv zu handeln.

2.) Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Diese Theorie beschreibt eine Inhaltstheorie zur Motivation, die sich speziell auf die Arbeitsmotivation eines Mitarbeiters bezieht.⁴¹

Herzberg unterscheidet zwei Arten von Einflussgrößen. Einerseits Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind, sogenannte Motivatoren. Andererseits Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind, sogenannten Hygienefaktoren. Die Motivatoren umschreiben insbesondere Leistung und Erfolg, Arbeitsinhalte und Verantwortung. Die Hygienefaktoren beinhalten Aspekte wie Personalpolitik, Führungsstil und Arbeitsbedingungen, sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

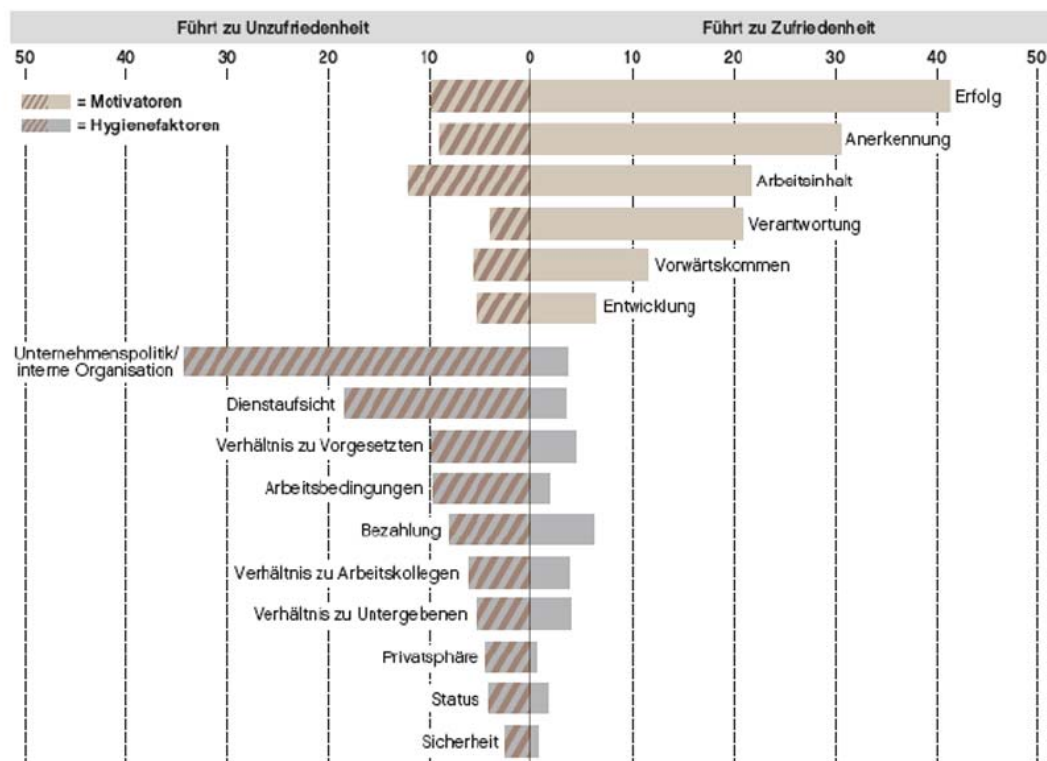


Abbildung 14: Zwei-Faktoren-Theorie: Was die Einstellung zur Arbeit beeinflusst

⁴¹ Myers D.G. 2007

Aus dieser Kombination der beiden Faktoren ergeben sich vier mögliche Konstellationen:

- hohe Hygiene und hohe Motivation: dies beschreibt die Idealsituation, in der Mitarbeiter hoch motiviert sind und wenig Beschwerden haben
- hohe Hygiene und geringe Motivation: die Mitarbeiter haben kaum Beschwerden, sind aber eher schlecht motiviert und tendieren zu einer Art „Söldner-Mentalität
- geringe Hygiene und hohe Motivation: die Mitarbeiter sind motiviert, haben aber eher einen großen Anteil an Beschwerden. Dies führt dazu, dass sie den Job als herausfordernd empfinden, aber unter weniger guten Arbeitsbedingungen agieren müssen
- geringe Hygiene und geringe Motivation: dies bezeichnet die schlechteste Situation, in der unmotivierte Mitarbeiter unter schlechten Bedingungen arbeiten müssen

Daraus resultiert der Schluss, dass es speziell bei Unternehmen mit hohem persönlichen Kundenkontakt wichtiger sein wird, die eigenen Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit der Nutzung sozialer Medien zu überzeugen und sie auch dahingehend zu motivieren. Der Theorie nach müssen beide Ausprägungen in hohem Maße vorhanden sein, um eine Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Und je zufriedener der jeweilige Mitarbeiter ist, desto mehr wird er sich auch mit den ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, die die sozialen Medien unzweifelhaft bieten, befassen. Bei Unternehmen, die ihren Schwerpunkt weniger auf den Kundenkontakt ausrichten, fungiert diese Art der Akzeptanz der sozialen Medien im Endeffekt eher auf sekundärer Ebene. Weiterhin bedarf es zur Motivation der eigenen Mitarbeiter einer charismatischen Führung durch die Vorgesetzten. In der Arbeitsführungsforschung wird immer wieder die Fähigkeit von charismatischen Führungspersonen, wie zum Beispiel die Position des

Teamleiters betont, der durch geschicktes Agieren die Motivation der Untergebenen zu unternehmenspositiven Verhaltensweisen beeinflusst, die letztlich das Kollektiv bevorteilen.

3.3.1.4 Weitere Probleme der unternehmerischen Nutzung

Bisher wurde der Königsweg wie professionell geführte Unternehmen die sozialen Netzwerke für sich am besten im Rahmen einer Profitsteigerung nutzen können noch nicht gefunden. Trotz der oben beschriebenen Mitarbeitermotivation haben die Unternehmen noch immer keine eindeutige Strategie in diesem aufstrebenden Markt für sich entdeckt. Laut einer Umfrage der dpa-Tochter „news aktuell“ (Stand 2010) verfügt nur ein Drittel der deutschen Unternehmen über eine Social-Media-Strategie, und gar nur jede zehnte Firma stellt zusätzliche Finanzmittel für die Web 2.0 Kommunikation bereit. Diesbezüglich wurden 1700 Pressesprecher und PR-Leute aus ganz unterschiedlichen Branchen deutschlandweit befragt.

Ebenfalls nur jedes zehnte Unternehmen hat noch nicht einmal über dieses Thema nachgedacht, knapp fünf Prozent haben sich gegen eine solche Strategie entschieden. Am aktivsten setzen Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich bei der Kommunikation auf das Web 2.0. Von ihnen haben 38 Prozent bereits eine Social-Media-Strategie auf den Weg gebracht. Das Schlusslicht bilden die Verwaltungen und Verbände. Bei diesen Gruppierungen engagieren sich weniger als ein Viertel strategisch bei Twitter, Facebook & Co.

Die Bedeutung von Netzwerken bezeichnen immerhin jedoch mehr als die Hälfte der Befragten als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Vorwiegend sind es die unternehmensinternen Abteilungen Pressestelle (57,1 Prozent), Marketing (51,4 Prozent) und Vertrieb (18,3 Prozent), die via sozialen Medien kommunizieren. Aber der

Personenkreis, der in einem Unternehmen zu dieser Art der Kommunikation berechtigt ist eher überschaubar. In den meisten Fällen dürfen sich lediglich zwei bis maximal fünf Personen offiziell im Namen ihres Unternehmens in Netzwerken äußern (55,6 Prozent).⁴²

Obwohl es, wie oben beschrieben, einen Zuwachs im Rahmen der Social Media-Kommunikation in deutschen Unternehmen gibt, haben vier von fünf Social-Media-Maßnahmen keinen Erfolg. „Mehr als 80 Prozent der Maßnahmen in diesem Bereich sind nicht von Erfolg gekrönt“, sagt Analyst Dirk Steffen von TNS Infratest. Wie kommt dieser Misserfolg zu Stande? Die Gründe für das Scheitern sind mannigfaltig. Und was hält die anderen zwei Drittel der Firmen davon ab sich überhaupt erst nicht im Bereich der sozialen Medien zu engagieren?

Die Hauptargumente für das Scheitern macht Steffens an drei markanten Punkten fest:

- die Strategie geht vollkommen an der Zielgruppe vorbei
- die Kultur im eigenen Unternehmen passt nicht zu Social Media; es bedarf einer gewissen Zeit bestehende Strukturen zu ändern
- die falsche Reaktion auf Social-Media-Kritik

Seines Erachtens nach, sei es jedoch gerade für die Unternehmen leicht ein erfolgreiches Social-Media-Engagement auf die Beine zu stellen, zu deren Themen die Nutzer von sich aus Informationen suchen (s.o.). Für Firmen, die eine andere Aufstellung und corporate identity hätten, wäre es primär die Aufgabe des Marketings für die Nutzer interessante Ansätze zu kreieren.⁴³ Steffens empfiehlt daher, für eine gelungene Kampagne eine „Drei-Stufen-Vorgehensweise“ anzupeilen. Zunächst bedarf es des

⁴² Internetworld.de 2010

⁴³ Internetworld.de 2011

Verständnisses der Zielgruppe, anschließend sollten daraufhin strategisch zu verfolgende Themen festgelegt werden, um final Erfolgskriterien zu definieren.

Die Frage warum sich Unternehmen erst gar nicht im Web 2.0 engagieren, findet seine Erklärung in mehreren zusammenspielenden Faktoren. Zwar weisen, wie bereits erwähnt, die Unternehmen den sozialen Medien eine große Bedeutung zu, jedoch sie handeln nicht entsprechend ihrer eigenen Überzeugung. Hinzu kommt das Problem der Auswirkung eines solchen Engagements. „Es zählt nicht, wie viele Fans eine Marke hat, sondern was ihr diese Fans bringen“, sagt Analyst Alexander Rossmann von der Universität St. Gallen. Seiner Meinung nach sind es diese Faktoren, die Unternehmen davor abschreckt in diesem Segment aktiv zu werden:

- fehlende Medienkompetenz innerhalb der Firma
- Umfang der erforderlichen internen Veränderungen
- Menge der beteiligten Abteilungen
- Fehlende Unterstützung durch das Management
- „Zuhören“ (im Sinne von: Was will der Kunde) als Kompetenz in Unternehmen nur schwach ausgeprägt
- unklarer Return-on-Investment

Speziell der Messung der Auswirkung eines Engagements und dem ROI misst Rossmann besondere Bedeutung zu. „Spannend ist, dass bei Social Media-Aktivitäten die Berechnung des ROI so stark gefordert wird, während bei anderen anerkannten Marketingformen überhaupt nichts gemessen werden kann“, so Rossmann. Dies läge daran, dass sich die Wirkungsdyamik von Social Media von der Logik der klassischen Medien stark unterscheide. Die Messung sei aber durchaus möglich, indem man methodisch die Inhalte erfasst und ebenfalls sogenannte Panels untersucht werden könnten.

Dies erfordere seiner Meinung nach aber auch die Bereitschaft der Firmen in diese Messbarkeiten zu investieren. Er gibt jedoch auch zu, dass die Technik mittlerweile gute Möglichkeiten biete große Datenmengen, die zwangsläufig bei solch einer Messung anfallen, zu verarbeiten. Dennoch sei es immer noch schwierig über Software die Bedeutung eines Beitrags in einem sozialen Netzwerk richtig zu erfassen. (siehe FN 43)

Die Suche nach der richtigen Mixtur auf dem Weg das Web 2.0 auch für Unternehmen wirklich lukrativ zu gestalten ist trotz der stetig voranschreitenden Technik also noch immer nicht gefunden. Aber es scheint nur eine Frage der Zeit zu sein, bis auch hierbei bei den Wirtschaftsunternehmen der entscheidende Funke zündet.

3.4 Abgrenzung Wirtschaftsunternehmen zu professionell geführten Sportvereinen wie Hertha BSC

Wirtschaftliche Unternehmen sind im Bereich zu professionell geführten Sportvereinen differenziert zu sehen, auch wenn der Profifußball in der heutigen Zeit zu einem immer stärker wirtschaftsbasierten Element wird. Jedoch liegt der Hauptunterschied in der Emotionalität. Sicher haben gehypte Firmen wie Apple ebenfalls „Jünger“, die jedes neue Produkt „ihrer“ Firma wie ein neues Geschenk Gottes preisen und für den Erhalt dieses Produktes sogar vor den Filialen campieren, um als Erste die neuen Gerätschaften in Händen zu halten.

Rang	Marke	Fans	(Vorperiode)
1 (2)	Coca Cola	20'356'669	(15'095'389)
2 (1)	Starbucks	18'703'890	(16'032'409)
3 (3)	Orea	15'662'445	(12'085'126)
4 (7)	Disney	14'541'295	(8'394'141)
5 (4)	Skittles	14'150'736	(11'508'441)
6 (5)	Red Bull	13'936'021	(10'198'875)
7 (10)	MTV	11'928'641	(7'043'056)
8 (8)	Converse All Star	11'717'682	(7'366'892)
9 (6)	Victoria's Secret	10'449'648	(8'429'334)
10 (9)	iTunes	9'308'840	(7'071'721)

Abbildung 15: Top 10 Marken bei Facebook

Jedoch ist dies, meiner Meinung nach, nicht mit einem Fan eines Sportvereins zu vergleichen, dem es um wahre Identifikation und das Mitfiebern mit seinem Verein geht. Wie schon zuletzt Hans-Joachim Watzke, Geschäftsführer des momentan unangefochtenen Tabellenführes Borussia Dortmund, treffend bemerkte: „Wir haben im Gegensatz zu einem DAX-geführten Unternehmen alle 14 Tage eine Hauptversammlung vor 80.000 Menschen“.⁴⁴

Zu beachten ist, dass es für einen Verein nicht genügen kann eine Facebook-Fan-Seite zu gestalten, sich bei Twitter, YouTube oder anderen Web 2.0-Plattformen zu präsentieren, wenn dahinter nicht ein auf den gesamten Verein abgestimmtes Konzept steckt. Ein Fußballverein hat für den echten Fan, der nicht wie ein „Eventfan“, seinem Verein auch dann zugetan ist, wenn er auf der Welle des Erfolges schwimmt, eine oftmals „religiöse Bedeutung“, der fest in seiner Lebensgewohnheit integriert ist. Die Vereine müssen Offenheit und Authentizität an den Tag legen, um „alte“ Fans zu halten und „neue“ Unterstützer an sich binden zu können. Dabei geht es in erster Linie

⁴⁴ Focus.de 2011

durchaus um ein durchdachtes Gesamtkonzept, aber ebenso wichtig ist auch die Kreativität und das Interesse der Verantwortlichen gegenüber den Anhängern ihres Vereins, um auf Dauer durch das Web 2.0 neue Synergien zu erzeugen. Tradition kann man sich nicht kaufen. Vereine, die aufgrund ihrer sportlichen Historie eine solche Tradition erlangt haben, täten gut daran, sich auf diese zu besinnen und weiter zu verfolgen. Man sollte sich den sozialen Medien keineswegs verschließen, aber hinter den vielen Nutzern im Internet steht immer noch der Mensch an sich. Und Menschen sind eben nicht virtuell.

(*) die Auflistung des Quellenverzeichnisses entspricht der numerischen Reihenfolge der Fußnoten

Knorr E. (2004): The Year of Web Services by Eric Knorr; CIO, Dezember 2004

Gabler Verlag (2006): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Web 2.0, online im Internet: Letzter Zugriff: 23.März 2011: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v7.html>

Berners-Lee T. (2006): developerWorks Interview, Jun. 2006. Letzter Zugriff: 20.3.2011: <http://www.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206.txt>

Fischetti M., Berner-Lee T. (1999): The Past, Present and the Future of the World Wide Web by its inventor. S. 43ff

Berners-Lee T. (1993): Tim Berners-Lee's original World Wide Web browser. Letzter Zugriff: 14.2.2011: <http://info.cern.ch/NextBrowser.html>

Angermeier M. (2005): Web 2.0 Mindmap. Letzter Zugriff: 18.3.2011: <http://kosmar.de/archives/2005/11/11/the-huge-cloud-lens-bubble-map-web20/>

livinginternet.com (1993): Marc Andreessen: Mosaic- The First Global Web- Browser. Letzter Zugriff 15.3.2011: http://www.livinginternet.com/w/wi_mosaic.htm

Bernd W. (2006): Medien und Internetmanagement, 5. Auflage, S.566, Wiesbaden 2006

perspektive-mittelstand.de,(2007): Unternehmenskommunikation: Web 2.0 gleich Kommunikation 2.0? – Teil 1. Letzter Zugriff: 15.3.2011: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Unternehmenskommunikation-Web-20-gleich-Kommunikation-20-Teil-1/management-wissen/982.html>

is.uni-sb.de (2011): Patric Hoechst -Die Geschichte des Internet und die Entwicklung seiner Benutzerstruktur. Letzter Zugriff. 26.3.2011: <http://is.uni-sb.de/studium/handbuch/geschint.html>

O'Reilly, T. (2005): What is the Web 2.0? - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software (Sep. 2005).

Brennan, V. (2010): Navigating Social Media in the Business World, Licensing Journal, (Ausgabe 1,2010, S.8-12)

Klein Lisa R. (1998): Evaluating the Potential of Interactive Media through a New lens: Search versus Experience Goods Journal of Business Research (Auflage 41, 1998, S. 195-203)

Alby T. (2007): Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien; Hanser Verlag, 2007, S. 33 ff.)

stationindex.com (2011): Complete List of TV-Stations. Letzter Zugriff: 20.3.2011: <http://www.stationindex.com/tv/tv-markets>

wirtschaftslexikon.gabler.de (2010): „word of mouth“-Definiton, 2010. Letzter Zugriff: 23.3.2011: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55006/informationsaufnahme-v5.html>

derstandard.at (2011): Fußball: FC Barcelona hat die meisten Fußballfans. Nov. 2010. Letzter Zugriff: 23.3.2011: <http://derstandard.at/1289608755258/Fussball-FC-Barcelona-hat-die-meisten-Facebook-Fans>

Deloitte Analyse (2008): „Vier deutsche Clubs in den Top 20 der umsatzstärksten Vereine im Profifußball, S.2, 2008

Vossen L. (2011): „Hertha bei Facebook“, Berliner Morgenpost, 30.3. 2011

upsetnews.blogspot.com (2011): Exklusive Eintrittskarten für Hertha BSC bei Facebook inclusive limitiertem Fan-Shirt. (März, 2011) Letzter Zugriff: 28.3.2011: <http://upsetnews.blogspot.com/2011/03/exclusive-eintrittskarten-fur-hertha.html>

Rp-Online (2010): Schlechtes Image und kleiner Etat – Der Bundesliga- Abstieg und seine Folgen. Apr. 2010. Letzter Zugriff: 23.3.2011: http://www.rp-online.de/sport/fussball/bundesliga/Der-Bundesliga-Abstieg-und-seine-Folgen_aid_842245.html

Sportbild.de (2010): Zuschauertabelle: die Top 30 in Europa- Barcelona spitze, Dortmund dritter, Bundesliga am stärksten vertreten. Letzter Zugriff: 28.3.2011: <http://sportbild.bild.de/SPORT/fussball/2010/03/04/zuschauerschnitt/top-30-europas-hertha-vor-chelsea.html>

BZ-Berlin.de (2011): „Die Zahlen lassen bei Hertha die Kasse klingeln“, Januar 2011 Letzter Zugriff: 27.3.2011: <http://www.bz-berlin.de/archiv/fansation-article1096396.html>

Funk, D., James, J. (2001): „Psychological Continuum Model“, Sport Management Review,; zit. Rehn D., „der sportmanager“ (Seite 119-150, 2001)

BVDW (2009): Bundesverband Digitale Wirtschaft - Social Media Kompass, Düsseldorf (2009, S. 10-14).

Cyganski, P., Hass, B.H. (2008): „Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen“, (2008, S. 101-120)

Beck C. (2008): Personalmarketing 2.0, (Neuwied, 2008, S.11)

Bröckermann R., Pepels W. (2002): Personalmarketing, (Stuttgart, 2002, S.32-36)

- Felsner G. (2009):** Personalmarketing, (Göttingen, 2009, S. 66 ff.)
- Mangold G., Faulds D.J. (2009):** social media: the new hybrid element of the promotion mix, The Journal of the Kelley School of Business, Indiana. (Jul. 2009, S. 357-365)
- Pr-hoch-drei.de (2011):** Fachteil- Sozial Media: “Wie Butter ohne Brot” (Feb. 2011, S.1-2) :
 Letzter Zugriff: 18.3.2011: http://pr-hoch-drei.de/pdf/Personalwirtschaft_0211.pdf
- Komus A., Wauch, F. (2008):** Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, (München, 2008. S. 2-5)
- Back A., Gronau N., Tochtermann K. (2009):** Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, 2.Auflage, (München, 2009 S.11ff.)
- Ohira, M., Kakimoto, T., Matsumoto, K. (2006):** „Supporting Knowledge Collaboration Using Social Networks“, 12th Asia Pacific Software Engineering Conference (2006)
- Maier R. (2007):** Knowledge Management Systems, 3. Auflage, Berlin 2007
- Maier R., Hädrich T., Peinl R. (2009):** Enterprise Knowledge Infrastructures, 2. Auflage, Berlin 2009
- Onyechi, G.C., Abeysinghe, G (2009):** Adoption of web based collaboration tools in the enterprise, CTIT (Current Trends in Information Technology), Symposium 2009
- Back A., Gronau M., Tochtermann K. (2009):** Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, 2. Auflage München, 2009
- Myers D.G. (2007):** Psychologie (2007, S.888)
- internetworld.de (2010):** Jedes dritte Unternehmen hat eine Social-Media- Strategie – Bedeutung hoch, Budget gering (Jun, 2010). Letzter Zugriff: 20.3.2011:
<http://www.internetworld.de/Specials/Facebook/Studien/Jedes-dritte-Unternehmen-hat-eine-Social-Media-Strategie-Bedeutung-hoch-Budget-gering-28726.html>
- internetworld.de (2011):** Gründe für Erfolg und Scheitern im Social-Media-Marketing- Der Kontrollverlust ist schon eingetreten (Apr, 2011). Letzter Zugriff: 7.4.2011:
<http://www.internetworld.de/Nachrichten/Marketing/Alternatives-Marketing/Gruende-fuer-Erfolg-und-Scheitern-im-Social-Media-Marketing-Der-Kontrollverlust-ist-schon-eingetreten-55809.html>
- focus.de (2011):** Trainer-ChaosWatzke kritisiert Hamburg und Schalke. (Focus,20.3.2011)
 Letzter Zugriff 28.3.2011: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/trainer-chaos-watzke-kritisiert-hamburg-und-schalke_aid_610618.html

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst habe. Ich versichere, dass ich keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommenen Aussagen als solche gekennzeichnet habe, und dass die eingereichte Arbeit weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens gewesen ist.

Unterschrift: Roman Müller